



# Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF

Emmanuel Martin

## ► To cite this version:

Emmanuel Martin. Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF. Sociologie. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), 2012. Français. NNT : . tel-00739382v2

**HAL Id: tel-00739382**

**<https://theses.hal.science/tel-00739382v2>**

Submitted on 20 Nov 2012 (v2), last revised 2 Dec 2012 (v3)

**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.

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES  
FORMATION DOCTORALE SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ  
Centre Maurice Halbwachs – UMR 8097

# **Manager en dernier ressort**

## **Le travail de l'encadrement de proximité à EDF**

Thèse pour l'obtention du titre de docteur de l'EHESS

*Discipline : Sociologie*

soutenue publiquement le 27 novembre 2012 par Emmanuel Martin

*Direction : André Grelon*

Jury :

Valérie Boussard, Professeur des Universités, Université Paris-Ouest Nanterre - La Défense

André Grelon, Directeur d'Études, École des Hautes Études en Sciences Sociales

Philippe Hagmann, Chef de pôle Vie au Travail et Diversité à la Direction Ressources Humaines  
Groupes d'EDF

Marc Loriol, Chargé de Recherche CNRS, HDR

Philippe Trouvé, Professeur des Universités, Groupe ESC Clermont

Philippe Zarifian, Professeur des Universités, Université Paris-Est Marne-la-Vallée



## Résumé - Abstract

*Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF.*

Cette thèse porte sur le travail de l'encadrement de proximité au sein d'une grande entreprise industrielle, EDF, passée d'un statut de monopole public à celui de société anonyme opérant sur un marché concurrentiel. Le processus de « modernisation » dans lequel l'entreprise est engagée depuis les années 1990 conduit à des transformations de l'organisation du travail, dans lesquelles l'encadrement de proximité (agents de maîtrise et cadres encadrant des agents d'exécution) occupe une position délicate. Il lui revient à la fois de « conduire le changement » sans disposer de beaucoup d'autonomie, et de favoriser l'engagement au travail des salariés, tout en se protégeant (et en protégeant l'employeur, qui lui délègue son autorité) des mises en cause qui tiennent à la « souffrance au travail » et aux « risques psychosociaux », c'est-à-dire aux atteintes potentielles à la santé psychique des agents. Placés dans une position intermédiaire du fait de leur échelon hiérarchique, les encadrants de proximité opèrent des arrangements quotidiens entre la prescription et le travail réel, en jouant de la faible distance qui les sépare de leur équipe et en s'appuyant sur les relations interpersonnelles qu'ils entretiennent avec elle. L'enquête porte sur cette forme particulière du travail d'organisation, le travail d'encadrement, à partir de l'analyse d'une centaine d'entretiens dans la plupart des grandes directions fonctionnelles de l'entreprise (en France métropolitaine), de quatre ans d'observation participante au sein de la Direction des ressources humaines, et de l'exploitation d'archives internes (documents de politiques d'entreprise, procès-verbaux de CHSCT, archives de formateurs). Elle pose la question du rôle des encadrants de proximité dans le renouvellement de l'organisation du travail : marginalisés par des dispositifs gestionnaires de contrôle et relégués dans la seule animation d'un collectif humain, ces encadrants dont leurs supérieurs hiérarchiques voudraient pourtant faire de véritables « managers » affrontent une série de contradictions qu'ils résolvent quotidiennement à leur niveau, ce qui permet de les qualifier de managers en dernier ressort.

*Mots-clés :* autonomie, dispositifs de gestion, EDF, encadrement, encadrement de proximité, engagement au travail, prescription, qualité de vie au travail, responsabilité, risques psychosociaux, souffrance au travail, travail d'organisation.

*Managing in the last resort : the work of supervisors at Électricité de France (EDF)*

This doctoral essay studies the work of supervisors in a large industrial company, Électricité de France (EDF), a publicly owned monopoly which became a private corporation on a competitive market. Engaged in a process of « modernization » since the 1990's, EDF reshapes its work organization, within which supervisors (the first level of management, either « agents de maîtrise » or « cadres » in french) hold an uncomfortable place. They have to « lead the change » with limited autonomy, to foster employee engagement, and to clear out their own (and the employer's) responsibility whenever the employees' occupational stress and mental health are at stake. In

accordance with their intermediate position in the hierarchy, supervisors carry out daily accommodations between prescribed and real work, leaning on their personal relation with the members of their team. This accommodation work – a particular type of organization work – is analyzed in this survey, on the basis of a hundred of interviews (with supervisors from most of the corporate divisions in France), four years as a participant observer in the corporate human resources direction, and the examination of the company's archives (policy documents, health and safety committee minutes, private archives of training professionals). It raises the question of the supervisors' role in organization reengineering. Marginalized by monitoring tools and automatic control devices, relegated to the management of interpersonal relations, they confront a series of contradictions and resolve them on the shop floor, while trying to keep up with the company's ambition : making « real managers » out of managers of last resort.

*Keywords* : autonomy, EDF, employee engagement, management devices, middle management, occupational health, organizing, prescribed work, psychosocial risks, quality of life at work, responsibility, suffering at work, supervisors.





# Remerciements

Cette thèse est le fruit d'un travail, réalisé entre septembre 2007 et septembre 2012, qui doit beaucoup à de nombreuses personnes et institutions.

Je tiens en premier lieu à remercier André Grelon pour sa direction. Son attention, ses encouragements, ses conseils et sa lecture des versions intermédiaires m'ont permis de mener à bien mon travail de recherche et d'écriture.

J'ai une dette particulière à l'égard du Centre Maurice Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS), qui m'a offert un cadre intellectuel et professionnel décisif à ma formation de jeune chercheur, dans le prolongement de mes années de formation à la sociologie à l'ENS et à l'EHESS. Je dois également à ces deux institutions le financement initial de ma thèse, sans lequel celle-ci n'aurait pu voir le jour. Je remercie enfin l'Université Paris VII - Denis Diderot et l'Université d'Evry Val d'Essonne, qui m'ont accueilli au sein de leurs équipes pédagogiques en tant que moniteur puis en tant qu'ATER.

Ma gratitude va également à EDF, qui m'a ouvert ses portes en tant que chercheur associé (2007-2010), puis en tant que chef de projet (2010-2011), au sein de la Direction dynamique et politiques ressources humaines (devenue entretemps DRH Groupe). Je n'aurais pu profiter de ces opportunités de recherche, de travail, et de formation, sans le concours actif de Yann Laroche, Catherine Delpirou, et Marianne Laigneau. Philippe Hagmann, dont j'ai rejoint l'équipe dès 2007, a été mon tuteur pendant quatre ans et m'a aidé à comprendre l'entreprise, à mener à bien mon travail de recherche, et à en discuter les résultats. Mes recherches doivent également beaucoup à Thierry Rochefort, indéfectible soutien théorique, et l'un de mes discutants les plus assidus.

J'ai bénéficié des compétences, des apports intellectuels, des critiques et des discussions de nombreux chercheurs, au premier rang desquels Marlène Benquet, Alexandra Bidet, Isabel Boni, Valérie Boussard, Baptiste Brossard, Damien Cartron, Mathieu Detchessahar, Claude-Olivier Doron, Alexandre Largier, Michel Margairaz, Catherine Marry, Christian Martinez Perez, Sophie Pochic, Scarlet Salman et Catherine Sauviat. Une mention particulière à Pascal Marichalar et Nadège Vezinat, dont la coopération m'a permis de mener à bien plusieurs pistes théoriques qui seraient restées seulement esquissées sans eux. Je n'oublie pas Luc Boltanski et Olivier Schwartz, qui ont compté dans ma formation intellectuelle, quelques années auparavant.

Au sein d'EDF, et parmi les prestataires de l'entreprise, je tiens à saluer les nombreuses personnes qui m'ont témoigné leur soutien, leur intérêt, leurs critiques et parfois leur étonnement, et qui dans plusieurs cas m'ont donné accès à leurs archives personnelles : Philippe Alexandre, Mohamed Benabid, Marie-Ghislaine Blanchery-Messmer, Blandine Bréchnignac, Catherine Burgi, Édouard Cahen, Delphine Canac, Caroline Carré, Delphine Chapelle, François Charvin, Lise-Hélène Cortes, Marie-Sylvie de Longuerue, Carine de Usatorre, Frédéric Deschamps, Muriel Duchêne, Jean-Louis Fenolland, Elisabeth Fossier-Giamello, Hervé Garnier, Corinne Garoff-Mercier, Sylvie G'ssell, Francis Habozit, Anne Jancovici, Anne Madelin, Hélène Meynaud, Jean-



Paul Montagnon, Cécile Quentel, Stéphanie Robin, Fabienne Roux, Philippe Tailler, Dominique Vacher, Guillaume Vandewiele, et tous les membres de l'Observatoire national de la qualité de vie au travail. Joseph Boyer et Thierry Gerber, de la FNME-CGT, ont grandement facilité mon travail sur les archives du CNHSCT et de plusieurs CHSCT.

Ma reconnaissance va bien sûr à tous les enquêtés rencontrés dans le cours de mes recherches, qui ont bien voulu me recevoir, m'expliquer leur travail, me transmettre des documents précieux, des explications irremplaçables, et des témoignages souvent émouvants. J'espère que les chapitres qui suivent pourront au moins servir à décrire fidèlement leur travail.

Enfin, je ne saurais oublier tous ceux qui m'ont procuré des conseils, soutenu dans mon travail, et aidé à traverser ces cinq années par leurs encouragements et leur amitié : Joël Chandelier, Thomas Conrad, Altaïr Despres, Marie Dejoux, Benjamin Goldlust, Jean-Baptiste Guillaumin, Harold Lopparelli, Sandrine Ménard, Matthieu Niango, David Revelin, Anna Sibai, François Thomas, et Fernand Bloch-Ladurie. Merci, pour conclure, à mes parents et à ma sœur, qui n'ont pas peu compté dans mon itinéraire intellectuel, et à Sarah, à qui je dois tant qu'il est impossible d'en rendre compte.

# Table des matières

|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Résumé - Abstract.....</b>                                                                                            | <b>3</b>   |
| <b>Remerciements.....</b>                                                                                                | <b>7</b>   |
| <b>Introduction générale.....</b>                                                                                        | <b>13</b>  |
| 1. <i>Les problématisations sociologiques de l'encadrement de proximité.....</i>                                         | <i>18</i>  |
| Une place particulière au sein de l'appareil productif et des hiérarchies socioprofessionnelles.....                     | 18         |
| Des hommes de pouvoir ?.....                                                                                             | 22         |
| Un groupe professionnel sans métier propre, en perpétuelle modernisation.....                                            | 27         |
| 2. <i>Les encadrants de proximité au sein de l'entreprise EDF.....</i>                                                   | <i>33</i>  |
| Pourquoi étudier EDF ?.....                                                                                              | 34         |
| Qui sont les encadrants de proximité à EDF ? .....                                                                       | 40         |
| 3. <i>Conditions d'enquête et problématisation.....</i>                                                                  | <i>43</i>  |
| Conditions d'entrée sur le terrain et problématisations indigènes.....                                                   | 45         |
| Réalisation de l'enquête.....                                                                                            | 48         |
| Les risques de l'instrumentalisation.....                                                                                | 51         |
| 4. <i>Fonction d'encadrement et travail d'encadrement.....</i>                                                           | <i>52</i>  |
| La fonction d'encadrement.....                                                                                           | 52         |
| Les contradictions du travail d'encadrement.....                                                                         | 54         |
| Travailler à l'engagement des agents.....                                                                                | 55         |
| Problématique d'ensemble : l'encadrement de proximité, un accompagnement humain de la prescription ? .....               | 57         |
| 5. <i>Plan.....</i>                                                                                                      | <i>58</i>  |
| <b>Chapitre 1 : genèse d'un problème d'encadrement.....</b>                                                              | <b>61</b>  |
| <i>Section 1 : De 1946 aux années 1980 : la constitution de l'établissement public EDF.....</i>                          | <i>63</i>  |
| 1.1. Rappel historique : la nationalisation de l'électricité.....                                                        | 63         |
| 1.2. Statut, hiérarchie et fonctions dans l'entreprise nationalisée.....                                                 | 68         |
| 1.3. Le développement de l'établissement public.....                                                                     | 78         |
| 1.3.1. Le programme hydraulique.....                                                                                     | 79         |
| 1.3.2. Thermique à flamme et rationalisation économique.....                                                             | 81         |
| 1.3.3. L'ère du nucléaire.....                                                                                           | 83         |
| 1.3.4. Distribution et services commerciaux.....                                                                         | 86         |
| <i>Section 2 : Le tournant modernisateur et la responsabilisation des « managers ».....</i>                              | <i>90</i>  |
| 2.1. Les ambiguïtés de la notion de « modernisation ».....                                                               | 90         |
| 2.2. L'entrée du client dans l'entreprise : un nouveau modèle de management ? .....                                      | 95         |
| 2.3. La qualité couplée à la sûreté : la création des chefs d'exploitation dans les centres de production nucléaire..... | 103        |
| 2.4. « Modernisation » et « managérialisation ».....                                                                     | 106        |
| <i>Section 3 : De la fin des années 1990 à nos jours : une entreprise comme les autres ?.....</i>                        | <i>109</i> |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. L'achèvement de l'ouverture du marché et son impact sur la structure de l'entreprise..... | 109        |
| 3.2. Conséquences pour le personnel et la fonction d'encadrement.....                          | 114        |
| <i>Conclusion du premier chapitre.....</i>                                                     | <i>120</i> |
| <b>Chapitre 2 : La place de l'encadrement de proximité dans l'organisation.....</b>            | <b>125</b> |
| <i>Section 1 : Des organisations plus contraignantes ?.....</i>                                | <i>127</i> |
| 1.1. Un empilement organisationnel qui rend l'autonomie dysfonctionnelle.....                  | 128        |
| 1.1.1. Un accroissement du travail d'organisation plus qu'un changement de modèle..            | 128        |
| 1.1.2. Quelles conséquences pour l'autonomie des encadrants de proximité ? .....               | 137        |
| 1.2. L'encadrement de proximité dans la « conduite du changement » .....                       | 150        |
| 1.2.1. Conduire le changement ou l'accompagner ?.....                                          | 150        |
| 1.2.2. Les vicissitudes des projets de réorganisation.....                                     | 157        |
| <i>Section 2 : Les encadrants de proximité face à la « souffrance ».....</i>                   | <i>163</i> |
| 2.1. Conflits sur la responsabilité de la souffrance occasionnée par le travail.....           | 166        |
| 2.1.1. De la « souffrance au travail » aux « risques psychosociaux ».....                      | 166        |
| 2.1.2. Qui occasionne la souffrance ?.....                                                     | 175        |
| 2.1.3. Pour une sociologie constructiviste de la souffrance psychique.....                     | 185        |
| 2.2. Une politique de prévention confiée aux managers de proximité ?.....                      | 189        |
| 2.2.1. Multidisciplinarité et rétablissement de l'autorité managériale.....                    | 189        |
| 2.2.2. La qualité de la vie au travail, nouvelle responsabilité managériale ? .....            | 194        |
| <i>Conclusion du chapitre 2 : quelle autonomie ?.....</i>                                      | <i>201</i> |
| <b>Chapitre 3 : une condition partagée.....</b>                                                | <b>203</b> |
| <i>Section 1 : Des encadrants de proximité « abandonnés » ?.....</i>                           | <i>204</i> |
| 1.1. Le choix du nécessaire.....                                                               | 204        |
| 1.2. Une rupture entre les directions et le « terrain » ? .....                                | 208        |
| 1.2.1. Un manque d'interlocuteurs au sein de l'organisation .....                              | 209        |
| 1.2.2. L'isolement des encadrants de proximité dans les conflits sociaux.....                  | 212        |
| <i>Section 2 : Il n'existe pas de « métier manager ».....</i>                                  | <i>221</i> |
| 2.1. Le management, une affaire personnelle.....                                               | 224        |
| 2.1.1. Un problème de style.....                                                               | 224        |
| 2.1.2. La ligne hiérarchique n'est pas un collectif managérial .....                           | 231        |
| 2.2. La distinction entre cadres et non-cadres perdure.....                                    | 237        |
| <i>Section 3 : Formation au management et acceptation de la condition encadrante.....</i>      | <i>243</i> |
| 3.1. Une entreprise de subjectivation.....                                                     | 245        |
| 3.2. On ne devient pas manager sans appliquer des procédures.....                              | 250        |
| <i>Conclusion du chapitre 3 : accepter la condition encadrante.....</i>                        | <i>257</i> |
| <b>Chapitre 4 : travail d'encadrement et travail d'organisation.....</b>                       | <b>259</b> |
| <i>Section 1 : Le travail d'arrangement.....</i>                                               | <i>262</i> |
| 1.1. Un travail de conformation, de contrôle et de coordination.....                           | 262        |
| 1.2. Les modalités du travail d'arrangement.....                                               | 267        |
| 1.2.1. Travailler en sécurité.....                                                             | 268        |
| 1.2.2. Faire des « deals » pour atteindre ses objectifs.....                                   | 272        |
| 1.2.3. Acheter le travail d'organisation.....                                                  | 276        |
| <i>Section 2 : Les instruments du contrôle et de l'animation.....</i>                          | <i>286</i> |
| 2.1. Sanctions et incitations.....                                                             | 287        |

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.1.1. Un pouvoir de sanction limité.....                                      | 287        |
| 2.1.2. Les leviers d'incitation.....                                           | 290        |
| 2.2. Reconnaissance symbolique, « relationnel » et « affectivité ».....        | 299        |
| 2.2.1. Le travail symbolique des « vrais patrons ».....                        | 299        |
| 2.2.2. Les trois usages possibles de « l'affectif ».....                       | 304        |
| 2.3. Contractualisation, projets d'équipe et évaluations individuelles.....    | 308        |
| <i>Section 3 : Essai de typologie de l'encadrement de proximité à EDF.....</i> | <i>314</i> |
| 3.1. Les contremaîtres.....                                                    | 315        |
| 3.2. Les contrôleurs .....                                                     | 320        |
| 3.3. Les animateurs.....                                                       | 324        |
| 3.4. Les appuis .....                                                          | 329        |
| <i>Conclusion du chapitre 4.....</i>                                           | <i>334</i> |

## **Chapitre 5 : Encadrer des professionnels.....337**

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Section 1 : Sens du métier et engagement dans le travail.....</i>                              | <i>340</i> |
| 1.1. Le métier comme conception commune du bon travail (l'exemple d'ERDF).....                    | 340        |
| 1.1.1. Ouverture des marchés et qualité du travail dans les agences « technique clientèle ».....  | 341        |
| 1.1.2. Externalisation des activités, appauvrissement du travail et effacement du « métier »..... | 344        |
| 1.1.3. Lire les rapports entre générations à la lumière de la transmission du métier.....         | 348        |
| 1.2. Des encadrants arrachés à leur métier ? .....                                                | 356        |
| 1.2.1. L'éloignement de la matière.....                                                           | 356        |
| 1.2.2. Un travail d'encadrement abstrait.....                                                     | 362        |
| <i>Section 2 : Les encadrants deviennent-ils des « professionnalisateurs » ?.....</i>             | <i>366</i> |
| 2.1. La professionnalisation contre le métier ?.....                                              | 366        |
| 2.1.1. Transformer des agents en commerciaux : une forme d'injonction au professionnalisme ?..... | 368        |
| 2.1.2. La professionnalisation ne s'oppose pas frontalement au métier.....                        | 372        |
| 2.2. La professionnalisation, dernier avatar du travail d'encadrement ?.....                      | 378        |
| <i>Conclusion du chapitre 5.....</i>                                                              | <i>383</i> |

## **Chapitre 6 : Les transformations du travail d'encadrement, entre animation et dispositifs de contrôle.....385**

|                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Section 1 : Un encadrement distribué entre humains et non-humains.....</i>                                                         | <i>389</i> |
| 1.1. Appareils et encadrement technique.....                                                                                          | 389        |
| 1.1.1. La fonction d'encadrement.....                                                                                                 | 389        |
| 1.1.2. « L'appareil » : une conjonction d'encadrants humains et techniques (le cas des centres d'appel de la Direction commerce)..... | 392        |
| 1.1.3. Une pluralité de couplages possibles entre encadrants humains et encadrement technique.....                                    | 394        |
| 1.2. Un travail de contrôle à plusieurs niveaux.....                                                                                  | 399        |
| 1.2.1. Quis custodiet ipsos custodios ? .....                                                                                         | 399        |
| 1.2.2. L'encadrement humain, juge du travail des salariés.....                                                                        | 403        |
| 1.2.3. L'encadrement humain et technique : un seul et même dispositif de contrôle ? .....                                             | 407        |
| <i>Section 2 : La place de l'encadrement de proximité dans la production du consentement au travail.....</i>                          | <i>414</i> |
| 2.1. Aux origines du consentement au travail.....                                                                                     | 415        |
| 2.1.1. Un besoin fabriqué dans et par le travail ? .....                                                                              | 415        |

|                                                                                                                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.1.2. Une construction sociale enracinée dans l'organisation.....                                                                                                         | 417        |
| 2.2. À quoi les travailleurs consentent-ils ? .....                                                                                                                        | 422        |
| 2.2.1. Le besoin d'encadrement est-il naturel ? .....                                                                                                                      | 422        |
| 2.2.2. Le consentement au travail est-il une forme d'aliénation ? .....                                                                                                    | 429        |
| <b>Conclusion générale.....</b>                                                                                                                                            | <b>435</b> |
| <i>Une contribution décisive à l'engagement des agents.....</i>                                                                                                            | <i>438</i> |
| <i>Les différents niveaux du « management ».....</i>                                                                                                                       | <i>440</i> |
| <i>La subordination du « facteur encadrant ».....</i>                                                                                                                      | <i>442</i> |
| <b>Bibliographie.....</b>                                                                                                                                                  | <b>445</b> |
| <b>Annexe A : Glossaire des sigles utilisés.....</b>                                                                                                                       | <b>475</b> |
| <b>Annexe B : la ligne hiérarchique au sein des unités d'EDF et d'ERDF.....</b>                                                                                            | <b>478</b> |
| <b>Annexe C : document utilisé en formation au management (académies des managers de première ligne de la DPN) : synthèse des différents « styles de management ».....</b> | <b>479</b> |
| <b>Annexe D : « Charte du manager » d'EDF et Gaz de France.....</b>                                                                                                        | <b>480</b> |
| <b>Annexe E : exemple de grille d'analyse d'impact socio-organisationnel et humain dans un centre de production nucléaire.....</b>                                         | <b>481</b> |
| <b>Annexe F : Groupes fonctionnels et niveaux de rémunérations.....</b>                                                                                                    | <b>484</b> |
| <b>Annexe G : Exemple de description d'emploi M3E : Manager de première ligne – exploitation des installations (distribution).....</b>                                     | <b>487</b> |
| <b>Annexe H : Le « facteur humain », objet de l'encadrement.....</b>                                                                                                       | <b>491</b> |
| <b>Annexe I : Institutions représentatives du personnel et dialogue social à EDF.....</b>                                                                                  | <b>497</b> |
| <b>Annexe J : liste des encadrants de proximité rencontrés en entretien.....</b>                                                                                           | <b>500</b> |

# Introduction générale

« Il semble bien qu'il n'y a, dans toutes les acceptions de la notion de " contremaître ", qu'un seul point commun : c'est le fait que, dans la hiérarchie, le contremaître se trouve, en raison de ses fonctions, à l'échelon immédiatement au-dessus des ouvriers, c'est-à-dire en contact avec la main-d'œuvre, soit directement, soit par l'intermédiaire de brigadiers, chefs d'équipe. C'est à lui qu'incombent la surveillance du travail et le soin de veiller à l'application des règlements internes. C'est lui qui, aux yeux des ouvriers, représente la direction de l'entreprise. Aussi, peut-on considérer à juste titre que l'éducation des contremaîtres constitue un des moyens les plus importants d'accroître l'autorité réelle de la direction. [...]

On est d'accord seulement sur un point : c'est le contact direct et permanent des contremaîtres avec la main-d'œuvre. Mais cette caractéristique inhérente à la notion même du contremaître est d'une importance capitale. En effet, la psychologie, confirmée par l'expérience, prouve suffisamment que les résultats d'une décision de l'autorité supérieure dépendent en très grande partie des contacts ultimes des contremaîtres avec la main-d'œuvre. Généralement, l'attitude du personnel ouvrier sera le reflet de celle des contremaîtres et, par conséquent, la force de la direction dépendra de celle de son chaînon terminal. » (Colard, Mahieu, 1946 : 304-305)

Les lignes qui précèdent datent de 1946, et proviennent d'un manuel des « questions de personnel », comme on disait alors. Elles s'adressent à des lecteurs travaillant dans les services du personnel des grandes organisations, auxquels les auteurs attribuent plusieurs fonctions (dont « le maintien de l'ordre et de la discipline », cité p. 14), qui se ramènent toutes à la formule qui donne son titre à l'ouvrage : l'administration du personnel est au service de « l'utilisation du facteur humain ». Elle a pour objectif de fournir à l'entreprise un facteur de production disponible, compétent et discipliné ; et les recommandations touchant l'éducation des contremaîtres concourent à ce même objectif. Cet échelon hiérarchique est défini à la fois par « le contact direct et permanent avec la main-d'œuvre » et par sa fonction : transmettre à celle-ci les décisions de la direction de l'entreprise, et s'assurer qu'elles se traduisent en actes de la part des exécutants. C'est là une première définition de l'encadrement de proximité – sans doute la plus simple et la plus conforme à ce que les entreprises lui attribuent comme tâches et comme mission, dans l'immédiat après-guerre comme de nos jours, bien que le vocabulaire dans lequel elle est énoncée ait changé au fil des décennies.

« L'encadrement » désigne tous les emplois, au sein d'une entreprise, dont le travail implique de diriger une équipe de salariés subordonnés. Le *Trésor de la langue française* indique que le mot peut renvoyer à la fois à l'« action d'encadrer » (et différencie ce qui « renvoie à cadre en tant qu'élément de décoration » de ce qui « renvoie à la notion de limite qu'implique le mot cadre ») et à « ce qui encadre ». Cette deuxième signification désigne « [l']ensemble des officiers et des sous-officiers qui assurent le commandement de la troupe et la formation du personnel militaire », et « (Dans une entreprise, une organisation, etc.) [l']ensemble des personnes qui assurent un rôle de direction et de formation du personnel »<sup>1</sup>. C'est en ce sens que j'utilise ce terme, ainsi que le terme « encadrant » qui désigne un salarié appartenant à l'encadrement.

« L'encadrement de proximité » délimite, au sein de ce groupe, les salariés qui encadrent des exécutants, c'est-à-dire des salariés qui n'encadrent personne, pour leur part. Il s'agit donc du premier échelon de l'encadrement, au sein de la hiérarchie. La « proximité » est ici une propriété distinctive de ceux qui sont les plus attachés au travail d'exécution, c'est-à-dire au substrat de l'activité de travail. J'entends, dans la suite de mon propos, « encadrement de proximité » dans un sens plus large, désignant les deux premiers échelons de la hiérarchie. Ceux-ci reçoivent des dénominations variées à EDF, qui se ramènent aux titres suivants : animateur (ou encore « manager de proximité ») et chef de section. Ces salariés partagent des caractéristiques communes, et surtout une même forme de travail d'encadrement (cf. infra, 2<sup>e</sup> section), qui autorisent ce regroupement. À l'occasion, j'inclus également dans l'encadrement de proximité les chefs de service (échelon immédiatement supérieur aux chefs de section), dans la mesure où ils sont concernés par les mêmes problématiques que leurs subordonnés.

L'importation, dans le vocabulaire d'entreprise, du terme « manager » est désormais consommée, et l'époque est révolue où celui-ci désignait une nouveauté, porteuse d'une philosophie particulière en matière d'encadrement (Cusin-Berche, 1998 ; Boltanski, Chiapello, 1999 ; Worms, 2006). Un consensus tacite a fini par l'emporter : presque tous les emplois d'encadrants sont désignés comme des postes de « manager ». Pourtant certains de ces postes, occupés par des agents de maîtrise et non des cadres, qui n'ont qu'une responsabilité formelle dans la conduite du travail de leurs subordonnés, ne reçoivent pas même ce titre (cf. infra, chapitre 3, section 2). Sans davantage de précisions, pour l'instant, « manager » et « encadrant » se rapportent la même réalité. J'utiliserai de préférence le terme d'encadrant, moins répandu au sein du langage indigène<sup>2</sup>, donc moins susceptible de charrier les mêmes connotations que le vocable anglais (quelles qu'elles soient).

1946 est aussi la date de la création d'EDF. Issue d'une nationalisation qui regroupe dans un seul établissement toutes les entreprises de production et de distribution d'électricité du territoire français, l'Électricité de France doit remettre sur pied un réseau fragilisé par la guerre, investir massivement dans de nouveaux moyens de production, et contribuer à la reprise de l'activité économique dont la fourniture d'électricité à un coût modéré est une condition *sine qua non*. Pendant toute la période des « Trente Glorieuses », et jusqu'aux années 1980, EDF sera l'un des fleurons du service public à la française, tout en incarnant un modèle à part entière pour le personnel (Wieviorka, Trinh, 1989). L'ambition partagée de reconstruire la France grâce à un projet

<sup>1</sup> *Trésor de la langue française informatisé*, article « encadrement ». Texte disponible sur [http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=2439956535](http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=2439956535;); (page consultée le 06/07/12).

<sup>2</sup> Les notions « indigènes » sont celles qui sont utilisées par les enquêtés, par opposition aux catégories « scientifiques » qui ont été forgées pour un autre usage.

industriel de très grande ampleur, et le compromis social qui fonde le statut du personnel des Industries électriques et gazières<sup>1</sup> aboutissent, sinon à une pleine convergence de vues, du moins à une division du travail acceptée par tous au sein de l'entreprise : les directions opérationnelles fixent les grandes orientations de politique industrielle, l'encadrement les traduit en prescriptions, et les agents d'exécution traduisent celles-ci en actes<sup>2</sup>. Nul ne songe à nier le caractère fonctionnel et la nécessité de la hiérarchie, de l'encadrement tel qu'il est : il faut bien qu'il y ait des chefs pour que le travail soit fait.

Pourtant, dès les prodromes de l'ouverture des marchés de l'énergie à la concurrence, à la fin des années 1980 (Mauchamp, 2002), la stratégie industrielle de l'entreprise, mais aussi sa structure, les organisations du travail<sup>3</sup>, et en définitive la manière dont l'encadrement réalise son travail, sont progressivement mises en question. L'entreprise s'engage alors dans un processus baptisé « modernisation », aussi bien par ses dirigeants que par les analystes qui cherchent à le comprendre (Tixier, Mauchamp, 2000 ; Tixier et al., 2004 ; Le Goff, 1996b). Les bornes historiques de ce processus sont difficiles à fixer, dans la mesure où, comme d'autres grandes entreprises françaises (Linhart, 1991), EDF cherche à se défaire d'une partie de son passé sans y parvenir complètement, si bien que les longues années de « modernisation » ne la transforment pas en une entreprise radicalement nouvelle, et que des continuités demeurent. L'encadrement de proximité devient alors un enjeu au sein de ce processus de changement : les salariés qui sont chargés de faire appliquer les décisions stratégiques et de faire prévaloir la modernité sur les héritages du passé, sont un échelon hiérarchique crucial. Pour cette raison, les termes « management », « manager », puis « manager de proximité » font leur apparition dans le vocabulaire d'EDF, au tournant des années 1990 (Cusin-Berche, 1998), et s'ajoutent aux dénominations anciennes « agent de maîtrise », « contremaître » et « cadre » (sans les remplacer). Ces mots prédominent, à l'heure actuelle, aussi bien du côté des prescripteurs de doctrines managériales (cadres de la filière « ressources humaines » ou encore formateurs) que parmi les agents ordinaires. Au-delà de ce renouvellement de vocabulaire, les dirigeants de l'entreprise cherchent à associer les premiers niveaux de la hiérarchie aux multiples changements en cours, dans la mesure où, en dernier ressort, la traduction dans le réel des orientations stratégiques décidées en haut lieu dépend de la coopération des tout premiers niveaux de l'encadrement, ceux qui sont les plus proches des agents d'exécution et qui sont à même de « conduire le changement » ou, au contraire, d'en retarder l'avènement : la force de la direction dépend encore et toujours du « chaînon terminal », pour parler comme les auteurs cités en exergue.

---

<sup>1</sup> Le statut du personnel d'EDF couvre aussi Gaz de France et les « entreprises non nationalisées ».

<sup>2</sup> « Salarié » et « agent » sont ici pris comme synonymes, dans la mesure où cette enquête concerne les salariés du groupe EDF, qui sont appelés « agents EDF » dès lors qu'ils sont recrutés et titularisés (au bout d'un stage d'un an).

<sup>3</sup> Le pluriel s'impose en raison de la diversité des activités regroupées au sein d'EDF : l'organisation de la production nucléaire n'est pas la même que celle qui prévaut dans la distribution d'électricité, en raison notamment des tâches réalisées par les agents qui y travaillent. Cf. infra, chapitre 2, section 1.



Une fois dessinée la modernisation des structures de l'entreprise (création de nouvelles filiales, décentralisation, recentrage sur le cœur de métier, réduction des coûts), la question se pose de la modernisation des agents<sup>1</sup>, et en premier lieu, du devenir de ceux qui jouent un rôle de charnière entre l'exécution et la ligne hiérarchique : les encadrants de proximité.

Est-ce à dire qu'EDF a connu une révolution managériale, ces vingt dernières années ? L'encadrement s'est-il « modernisé » de telle sorte qu'il ne ressemble plus en rien à ce qu'il était dans les années 1940 ? Ce sont là des questions traditionnellement posées à propos des encadrants, en général (ou en d'autres termes, des « managers »), parce qu'elles correspondent à des préoccupations des employeurs, et qui ont été traduites en problématiques de recherche par les sciences de gestion (Livian, Burgoyne, 1997 ; Létondal, 1997 ; Leclair, Denimal, 1993 ; Hill, 1973). Ph. Trouvé, dans son ouvrage sur les agents de maîtrise français (Trouvé, 1997), montre que le patronat français se penche sur le rôle, le travail et les manquements de la maîtrise à la suite de crises sociales où les rapports d'autorité sont remis en question au sein des entreprises et du secteur public : 1936, 1968, mais aussi 1982 (lois Auroux et participation des salariés). En outre, les changements dans l'organisation du travail, qu'ils soient de grande ampleur, comme l'organisation scientifique du travail, ou plus restreints, comme l'implémentation d'une nouvelle technologie, conduisent souvent à bousculer les échelons intermédiaires des hiérarchies, donc à redéfinir le travail des premiers niveaux d'encadrement. En somme, la question de l'encadrement de proximité (et de sa modernisation) serait avant tout posée par les niveaux supérieurs de l'organisation (les cadres dirigeants), lorsqu'ils cherchent à organiser convenablement la ligne hiérarchique de leur entreprise ou de leur administration.

La spécificité des encadrants de proximité par rapport à l'ensemble des encadrants tient à leur situation dominée au sein de l'échelle hiérarchique. On utilise le terme de « proximité » pour rendre compte du fait qu'ils sont en contact rapproché avec le « terrain », ou en d'autres termes, avec l'activité que réalisent les agents d'exécution. Ils sont moins définis par la dénomination exacte de leur poste de travail, que par ce qu'ils font : encadrant des équipes de salariés d'exécution, ils sont pris dans le rythme de l'activité et dans ses contraintes. Souvent, ils disposent d'un bureau, mais se plaignent d'y passer trop de temps, au détriment de leur présence auprès des agents encadrés, « sur le terrain ». Ils ont un rôle éminemment variable d'une organisation à une autre, sans même évoquer la variabilité de leur profil en termes d'âge, de formation initiale, et de parcours professionnel. La définition même du « management de proximité », de « l'encadrement

---

<sup>1</sup> Les salariés des entreprises des Industries électriques et gazières, en France, sont appelés « agents » en raison du statut commun à cette branche, à l'exception des salariés embauchés en CDD ou en CDI. Ces deux derniers cas relèvent toutefois de l'exception : au total, ils ne représentent que 6,2% de l'effectif en 2011, malgré une hausse sensible du nombre de CDD (de 299 à 3773 en un an). Par commodité, sachant que l'ensemble de mes enquêtes (à l'exception de deux apprentis) sont agents statutaires (ils ont effectué leur première année de stage et ont été définitivement intégrés), je tiens pour synonymes les termes « salarié » et « agent » dans la suite de mon propos.

intermédiaire » ou encore de la « maîtrise encadrante » semble très peu fixée, contrairement au groupe professionnel des « cadres » qui, en France du moins, renvoie à une institution certes récente, mais quasi-naturalisée dans le sens commun (Bouffartigue, 2001). Prendre appui sur cette construction sociale qui distingue cadres, agents de maîtrise et exécutants, pour ne retenir dans « l'encadrement de proximité » que les seconds (les agents de maîtrise) reviendrait à déplacer la difficulté, tant ces derniers semblent marqués par la même hétérogénéité sociale et professionnelle (Trouvé, 1997 ; Trouvé, 1996). Davantage que les autres salariés, les encadrants de proximité sont donc une catégorie-objet, dont la définition, le travail et l'évaluation font l'objet d'une appropriation par d'autres acteurs.

Les pages qui suivent visent d'abord à construire une réflexion sociologique sur l'encadrement de proximité, qui s'émancipe de la problématique classique : les encadrants de proximité sont-ils devenus « modernes » ? Se sont-ils transformés en de véritables « managers » ? Plus précisément, sans rejeter en doute le bien-fondé de ces questions, il est nécessaire de les traiter à la fois comme des problématisations pratiques (qui relèvent des questionnements sur ce qu'il convient de faire, et non d'une enquête sur la réalité telle qu'elle est), et comme l'enjeu de controverses internes aux groupes sociaux dont il est ici question (et ne peuvent donc recevoir une réponse prétendument objective depuis un point de vue scientifique extérieur à ces controverses). Analyser en sociologue les transformations contemporaines du travail de l'encadrement de proximité conduit donc à inclure ces controverses non pas comme des problématisations adéquates, mais comme une partie de l'objet de recherche, ce qui aboutit à étudier la construction sociale du rôle et des missions des « managers de proximité », aux côtés de ceux qui les mettent (ou non) en œuvre.

L'objet de cette recherche, résumé très succinctement, est le suivant : analyser les contradictions dans lesquelles l'encadrement de proximité est placé, du fait de sa position subalterne au sein de la hiérarchie, et enquêter sur le travail qu'il effectue de manière à obtenir l'engagement au travail des agents qu'il encadre<sup>1</sup>. L'image la plus souvent associée aux salariés qui encadrent une équipe est celle du « marteau et de l'enclume » : entre les exigences du travail prescrit, dont ils sont le dernier relais, et celles du travail réel, avec lequel ils doivent composer, ils occupent une position délicate qui leur laisse rarement beaucoup de latitude d'action (Whyte, Gardner, 1945 ; Gillet, 2005 ; Mispelblom Beyer, 2006). Ils balancent constamment entre une affiliation au salariat d'exécution, voire à la classe ouvrière, et une intégration (toujours incomplète) au reste de la ligne hiérarchique (Hill, 1973). À cela s'ajoute, au cas présent, une série de changements qui affectent l'organisation du travail, la composition des équipes, mais aussi la manière dont s'organise l'encadrement des salariés, ainsi que la répartition des responsabilités entre salariés et employeurs.

---

<sup>1</sup> Cf. infra, section 4 de cette introduction, pour une définition précise de ce terme.

Enquêter sur le travail effectué par les encadrants de proximité conduit donc à expliquer la centralité de cet échelon hiérarchique dans les préoccupations de l'employeur, et à rendre raison du paradoxe qui veut que, depuis les années 1970, ils n'aient toujours pas fini de se « moderniser ». Il s'agit donc de renouer avec des problèmes théoriques qui touchent à la fois à la sociologie des cadres et des classes moyennes, aux enquêtes de sociologie du travail sur l'autonomie et le pouvoir des salariés, et à l'analyse de la modernisation des entreprises françaises.

## **1. Les problématiques sociologiques de l'encadrement de proximité**

Peu d'enquêtes sociologiques sont explicitement et uniquement dédiées aux premiers niveaux de l'encadrement des grandes entreprises. La plupart des auteurs étudient un groupe de salariés défini par son statut (agents de maîtrise, ou cadres), ou encore l'ensemble du personnel d'encadrement. Ce travail de recherche s'inscrit donc à la croisée de plusieurs traditions théoriques et empiriques, qui participent chacune à la définition de ma problématique.

### ***Une place particulière au sein de l'appareil productif et des hiérarchies socioprofessionnelles***

Les cadres et les agents de maîtrise, de manière générale, ont une position intermédiaire entre les salariés d'exécution (ouvriers, employés) et les dirigeants des organisations. Les encadrants de proximité doivent faire appliquer des ordres sans les avoir choisis (la plupart du temps) et sans disposer toujours de marges de manœuvre conséquentes. Ils occupent donc une place singulière au sein des organisations et, par construction, une place tout aussi délicate dans la structure des catégories socioprofessionnelles. C'est le cas pour l'ensemble des « classes moyennes » qui, historiquement, ont posé un problème analytique de classement à tous les sociologues qui s'intéressent à la stratification sociale. Ce débat a été éclipsé par la fin de la prédominance du marxisme dans la sociologie française, et par le développement de la sociologie

des cadres (Bouffartigue, Gadea, 2000). Néanmoins, son existence montre que l'analyse sociologique des couches intermédiaires du salariat est toujours directement connectée à une réflexion d'ensemble sur les rapports de domination, non seulement au sein du travail, mais aussi en-dehors.

Les classes moyennes salariées posent problème aux sociologues, dans la mesure où elles ont tendance à se développer au long du XXe siècle, et particulièrement après-guerre. Cet accroissement numérique cadre mal avec une lecture littérale de Marx, pour lequel la « petite bourgeoisie » était vouée à un tiraillement perpétuel entre l'alignement sur la classe bourgeoise et la prolétarianisation, en raison de son manque d'autonomie vis-à-vis des capitalistes (Marx, 1950 [1867]). La petite bourgeoisie, selon Marx, est constituée d'individus qui possèdent leurs propres moyens de subsistance : commerçants, artisans, et professions libérales. Or, les catégories qui connaissent la croissance numérique la plus forte au XXe siècle sont au contraire les salariés, et notamment ceux qui occupent une place intermédiaire dans les organisations (publiques et privées), qui ne sont ni ouvriers, ni dirigeants d'entreprise. Une « nouvelle petite bourgeoisie » apparaît donc, dont les sociologues cherchent à comprendre la place au sein des rapports de production, puisqu'elle ne réalise aucun travail productif, si l'on s'en tient au cadre théorique marxiste : elle prélève ses moyens de subsistance sur la valeur produite par les travailleurs d'exécution (Poulantzas, 1974). Elle constitue à la fois une bureaucratie qui s'entretient elle-même, et un appareil de contrôle des travailleurs (Benguigui, Monjardet, 1970 ; Edwards, 1979) ; elle travaille à la légitimation des rapports de pouvoir et de domination dans le capitalisme contemporain, en justifiant par là même son existence aux yeux des travailleurs dominés, mais aussi aux yeux des détenteurs de capital qu'elle sert (Poulantzas, 1974). Le débat théorique interne au marxisme sur la place de la nouvelle petite bourgeoisie et son avenir dans les rapports de production (Ross, 1978) s'épuise au début des années 1980<sup>1</sup>, au moment où les sociologues français se tournent plus spécifiquement vers la catégorie sociale des « cadres » (Boltanski, 1982), ou encore vers d'autres théorisations qui connaîtront une moins grande postérité, comme la notion d'« appareil » proposée par G. Benguigui et D. Monjardet (1982)<sup>2</sup>.

Le succès de la sociologie des cadres, ou encore de la notion de « moyennisation » (Mendras, 1988), et le déclin relatif des analyses de la « petite bourgeoisie », semblent alors entériner le résultat suivant : les couches moyennes salariées ne forment peut-être pas une classe sociale à part entière, mais elles s'implantent durablement dans les appareils de production et dans la stratification sociale française. Au même moment, l'INSEE procède à une réévaluation de la

---

<sup>1</sup> Dans le contexte américain, les discussions théoriques tournent autour de la place des « managers » non seulement dans l'appareil productif, mais aussi dans la stratification sociale (Peschanski, 1985).

<sup>2</sup> G. Ross (1987) rappelle également que ce débat théorique et politique à la fois, doit beaucoup à l'influence du PCF et aux notions, développées en son sein, de « capitalisme monopolistique d'État » et de « couches intermédiaires ».

nomenclature des catégories socioprofessionnelles qui redessine de manière plus fine et détaillée l'univers des « couches moyennes » (Thévenot, 1983). Pour la première fois, les « contremaîtres » sont classés dans les « professions intermédiaires », aux côtés des « professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises, techniciens, agents de maîtrise », alors qu'ils faisaient jusque-là partie des « ouvriers ». Manière d'importer, dans la statistique publique, une conclusion sociologique désormais acquise : les couches intermédiaires salariées forment un groupe certes hétérogène, mais qui n'est pas voué à disparaître, au contraire.

Au moment où l'on souligne la réussite de la construction sociale et symbolique du groupe des cadres (Boltanski, 1982), et où la sociologie se tourne vers d'autres terrains ou d'autres théories, abandonnant le « paradigme de classe » (Gadea, 2003), les recherches sur l'encadrement, et plus spécifiquement, sur le travail réalisé par les encadrants, déclinent. Alors même que de grandes enquêtes sur le monde du travail continuent de voir le jour (par le biais du Groupement d'intérêt public « Mutations industrielles », par exemple), où les enquêteurs croisent de nombreux contremaîtres, agents de maîtrise et cadres moyens, le travail que ces derniers réalisent est très rarement une préoccupation centrale des chercheurs, sans même parler de leur place au sein des rapports de classe. La structure hiérarchique des grandes entreprises se transforme, et les salariés qui se voient reconnaître le statut de cadre sont plus nombreux. Pourtant la subordination hiérarchique du salariat d'exécution, et ce que les théoriciens marxistes appelaient les « rapports de production » et les « relations de production » (Burawoy, 1979a), demeurent.

À partir des années 2000, les recherches sur les cadres font apparaître un débat entre les tenants d'une « banalisation », voire d'une « précarisation » de ce groupe social, et les chercheurs qui soulignent au contraire la permanence des frontières à la fois symboliques, statutaires, et matérielles, qui continuent à distinguer cette catégorie des groupes voisins<sup>1</sup>. Ce sont surtout les échelons les moins élevés des hiérarchies, dans le secteur privé, qui semblent le plus menacés de précarisation. Plus généralement, si le statut de cadre se « banalise », on observe que les groupes professionnels qui ont accédé le plus récemment à cette reconnaissance en ont le titre sans les attributs (Vezinat, 2010a). Les premiers échelons des hiérarchies en entreprise sont donc maintenus dans la position d'entre-deux qui caractérisait depuis toujours les classes moyennes salariées. Que dire alors des agents de maîtrise, c'est-à-dire de ceux qui n'ont pas même accès au statut de cadre ? Les encadrants de proximité, qu'ils soient agents de maîtrise ou cadres, demeurent d'autant plus dans cet entre-deux, qu'ils ont à la fois des ordres à donner et à recevoir : ils participent à la fois de l'encadrement et de l'exécution du travail<sup>2</sup>. Ni capitalistes ni prolétaires, ni précarisés ni

---

<sup>1</sup> Le GDR CADRES s'est fait, pendant près de dix ans, l'écho de cette controverse scientifique et de bien d'autres débats à propos de la sociologie des cadres. On en trouvera une synthèse dans Gadea, Grelon, 2011.

<sup>2</sup> Livian et Burgoyne (1997) soulignent en outre que l'encadrement de proximité (les agents de maîtrise, en l'occurrence) sont également placés entre les services fonctionnels et la ligne de production.

entièrement intégrés au « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001), ils occupent une position sociale qui peut susciter le même genre d'interrogations que les « nouvelles couches moyennes », au temps où elles étaient encore nouvelles.

Sans reprendre à la racine toutes les problématiques contenues dans les analyses précédentes (qui ne peuvent d'ailleurs recevoir de réponse adéquate à partir d'un seul terrain d'enquête), on peut retenir de ces controverses scientifiques une question qui s'adresse spécifiquement aux premiers niveaux de l'encadrement : en quoi les encadrants de proximité participent-ils à la reproduction des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise ? Mandatés par l'employeur pour faire prévaloir l'organisation du travail telle qu'elle est (ou plutôt, telle que les prescriptions édictées par les niveaux supérieurs de la hiérarchie la dessinent), et pour obtenir des agents d'exécution qu'ils s'engagent au quotidien dans leur travail, ils appliquent des ordres sans participer à leur définition, reproduisant ainsi un ordre social dont ils sont partie intégrante. Plus précisément, ils sont au cœur des contradictions produites par l'organisation du travail, telles que les analysaient les théoriciens marxistes du « procès de travail » (Burawoy, 1979 ; Braverman, 1974 ; Poulantzas, 1974), et dans lesquelles l'encadrement joue un rôle ambivalent, à la fois actif et passif. Les chapitres 2, 3 et 4, en particulier, analysent en détail ces contradictions : appliquer des prescriptions sans se voir reconnaître la latitude d'action nécessaire, ou encore assumer la responsabilité de l'employeur en cas d'atteintes à la santé des travailleurs qu'ils encadrent, sans pouvoir agir sur les déterminants ultimes de ces atteintes, ou enfin favoriser l'engagement dans le travail des salariés, sans pouvoir changer leurs conditions de travail.

La position sociale moyenne des encadrants de proximité, à la fois dominés par leur hiérarchie, et dominant d'autres salariés, ne pose donc pas au sociologue qu'un problème de classement. On pourrait légitimement remarquer qu'à ce titre, tous les encadrants, quel que soit leur niveau hiérarchique, appartiennent à « l'encadrement intermédiaire », expression pléonastique (Mispelblom Beyer, 2006 : 54). En revanche, la spécificité des premiers niveaux de l'encadrement, par rapport aux autres, réside dans leur latitude d'action limitée face aux contradictions auxquelles ils font face. Il ne suffit pas d'affirmer qu'ils reproduisent l'ordre social, qu'ils contrôlent et surveillent la main-d'œuvre, ou qu'ils servent les intérêts des dirigeants d'entreprise, pour expliquer leur travail. Analyser celui-ci demande donc d'entrer dans le détail de la distribution du pouvoir au sein de l'encadrement.

## *Des hommes de pouvoir ?*

Exercer une fonction d'encadrement, c'est se voir reconnaître par un employeur le droit d'intervenir sur le cours des actions effectuées par d'autres salariés, pour le modifier ou l'arrêter. Aux encadrants de proximité sont confiés le contrôle et la surveillance du travail d'exécution, et il leur revient de trouver les modalités les plus efficaces pour que ce contrôle ne perturbe pas trop le travail en question (Durand, Touraine, 1970). Cette délégation de pouvoir repose sur l'incomplétude du contrat de travail, qui spécifie un ensemble de tâches à réaliser et des gratifications correspondantes (parmi lesquelles la rémunération), sans que le contrat lui-même ait le pouvoir de contraindre les salariés à réaliser pleinement leur travail (Paradeise, Porcher, 1990). Encadrer la main-d'œuvre pour qu'elle réalise correctement les tâches prescrites relève donc d'une nécessité fonctionnelle pour l'entreprise, dès lors que l'on admet que les salariés en question ne sont pas disposés à s'engager spontanément, d'eux-mêmes, dans leur travail<sup>1</sup>. La première des missions assignées à l'encadrement de proximité consiste donc à faire travailler d'autres salariés, pour le compte de l'employeur, en s'appuyant sur le pouvoir dont ils disposent, c'est-à-dire sur leur capacité à faire agir d'autres personnes dans une direction donnée (Crozier, Friedberg, 1972 ; Ailon, 2006).

Énoncée dans ces termes, cette mission n'a pas manqué de susciter une littérature critique qui s'attaque à l'arbitraire du pouvoir des « petits chefs »<sup>2</sup>. Selon S. Vandecasteele-Schweitzer, les stéréotypes associés aux contremaîtres au XIXe siècle les montrent veuls, serviles à l'égard du capital, brutaux, antipathiques, insolents, et lubriques envers les ouvrières (Vandecasteele-Schweitzer, 1990 : 93-94) : tous ces traits découlent des abus de pouvoir que certains d'entre eux commettent, dès lors qu'ils exercent une fonction de « garde-chiourme » dans les manufactures. En outre, les petits chefs n'ont d'autorité qu'en vertu de la hiérarchie dont ils sont solidaires<sup>3</sup>. C.W. Mills écrit par exemple en 1951, à propos des cadres, cette charge contre l'autorité déléguée :

« Les cols blancs font peut-être partie des cadres, comme ils disent, mais diriger ne signifie pas seulement encadrer. Vous possédez l'autorité, mais vous n'en êtes pas la source. Comme administré, on vous voit d'en haut, peut-être sous la forme d'une menace ; comme administrateur, on vous voit d'en bas, peut-être

---

<sup>1</sup> Ce postulat mérite discussion, bien qu'il soit très généralement répandu, comme en témoignent notamment les écrits de Taylor qui attribuent aux travailleurs une propension naturelle à l'oisiveté et à la flânerie. J'y reviendrai au chapitre 2 ; cf. également l'annexe H consacrée à la notion de « facteur humain ».

<sup>2</sup> Pour un exemple récent, voir le dossier d'un hebdomadaire intitulé « Le retour des petits chefs », disponible sur [http://www.lexpress.fr/informations/le-retour-des-petits-chefs\\_640464.html](http://www.lexpress.fr/informations/le-retour-des-petits-chefs_640464.html) (page consultée le 13/07/2012). Cf. également Thévenet, 2004.

<sup>3</sup> Il s'agit de l'autorité « rationnelle-légale », dans les termes de Weber, c'est-à-dire de celle qui découle de l'application de règles qui s'incarnent un appareillage organisationnel (Weber, 1995 [1922], Mayntz, 2010).

sous la forme d'un instrument. Vous êtes le pignon et le tapis roulant de la machinerie bureaucratique ; vous êtes le maillon de la chaîne d'ordres, de persuasions, de circulaires et d'affiches, qui unit les hommes qui décident et les hommes qui fabriquent ; sans vous le démiurge administratif n'existerait pas. Mais votre autorité est strictement limitée par le cadre des tâches prescrites et le pouvoir dont vous disposez ne vous appartient pas. À vous la marque du subordonné, à vous les paroles en conserves. L'argent que vous maniez appartient à un autre ; les papiers que vous triez portent déjà la marque d'un autre. Vous êtes le serviteur des décisions, l'assistant de l'autorité, le suppôt de la direction. Vous êtes plus près du patron que ne le sont les ouvriers, mais vous avez rarement le dernier mot. » (Mills, 1966 [1951] : 101)

Si les cadres, en général, n'ont que le pouvoir que leur entreprise leur accorde, les encadrants de proximité ont, d'ordinaire, un pouvoir et une autonomie encore plus restreints. De surcroît, les doctrines rationalisatrices qui apparaissent au début du XXe siècle (organisation scientifique du travail et fayolisme) attribuent aux contremaîtres et aux agents de maîtrise un rôle encore plus étroit, dans la mesure où leurs attributions sont censées être réparties entre plusieurs salariés, suivant leur spécialité (selon Taylor<sup>1</sup>), et où ils participent d'une chaîne de commandement dont ils ne sont qu'un relais, le dernier (Fayol, 1970 [1916]). Bien que ces doctrines n'aient pas été traduites sans détour et sans adaptations dans les entreprises françaises, les observateurs s'accordent à différencier l'époque des débuts de l'industrialisation, où la toute-puissance du contremaître sur son atelier est indiscutée, et où le pouvoir du contremaître se traduit par une pure coercition sur la force de travail, de l'époque contemporaine, où les niveaux intermédiaires de la hiérarchie sont beaucoup plus nombreux et où le contrôle du travail d'exécution est plus subtil (Gillet, 2011 ; Vandecasteele-Schweitzer, 1990 ; Edwards, 1979). Est-ce à dire que l'on observerait une tendance historique qui priverait peu à peu de leur pouvoir les premiers niveaux d'encadrement ?

Tout dépend en réalité de ce que l'on nomme « pouvoir ». La forme la plus simple du pouvoir que les encadrants de proximité exercent sur leurs subordonnés est le contrôle, c'est-à-dire la vérification de la conformité des actes effectués aux prescriptions, et la sanction des erreurs éventuelles. Dès lors que le travail d'exécution prend place dans un processus de travail complexe, qui passe par le maniement d'objets techniques, et est organisé selon des procédures qui visent la rationalité, son contrôle requiert non seulement la participation d'un corps dédié de salariés qui y trouvent leur emploi principal (ceux qui, en France, sont appelés « les cadres » par emprunt au vocabulaire militaire, à l'origine), mais aussi des règles écrites, que l'encadrement est chargé de faire respecter. En outre, le contrôle des actes effectués par les salariés est solidaire des agencements

---

<sup>1</sup> Plus précisément, Taylor recommande de ne pas confier aux « foremen » (contremaîtres) toute l'évaluation de la quantité de travail prescrit aux ouvriers (« fair day's work »), dans la mesure où ils pouvaient se trouver à la fois juge et partie de la rétribution des efforts consentis par les ouvriers. Taylor préconise une division fonctionnelle du travail d'encadrement : certains « foremen » surveillent le travail, tandis que d'autres s'occupent de l'évaluation des performances et de la qualité ; un dernier se charge d'appliquer les sanctions en cas d'erreur et de manquement. (Taylor, 2004 [1903]).



techniques au sein desquels ces derniers travaillent, au point que les lignes de montage de la grande industrie ont pu être décrites par R. Edwards (1979) comme des dispositifs de « contrôle technique ». Or, l'histoire du capitalisme au XXe siècle, si l'on suit Edwards, montre une accentuation du contrôle technique et du « contrôle bureaucratique » (par le biais de règles et de procédures qui s'incarnent dans des agencements organisationnels), plus importante en définitive que le développement des strates intermédiaires de l'encadrement. Celles-ci ne seraient plus, à la limite, que les auxiliaires des dispositifs technico-organisationnels de contrôle, qui surveillent et contraignent les salariés d'exécution plus efficacement que les contremaîtres omnipotents des manufactures pré-industrielles. Peut-on affirmer, dès lors, que le pouvoir de l'encadrement de proximité a disparu, confisqué par cette machinerie à laquelle il obéit lui-même ? Ou plutôt, que les instruments de gestion qui sont ainsi mis à sa disposition décuplent ses facultés de surveillance, d'intervention et de sanction ?

Cette question théorique est solidaire d'une problématique historique plus large, qui tient au devenir du travail salarié, et au contrôle que la classe ouvrière peut (et pourrait) exercer sur son propre travail : les théoriciens qui, dans les années 1970, prophétisent la prolétarianisation (par le biais de la déqualification) de la classe ouvrière (Braverman, 1974 ; Gorz, 1973), s'opposent à ceux qui présentent l'image d'une société « post-industrielle » dans laquelle le travail ouvrier est de plus en plus qualifié, donc de plus en plus autonome (Bell, 1976 ; Touraine, 1969). Mais ces deux écoles attribuent toutes deux un rôle de plus en plus restreint à l'encadrement de proximité, qui se trouve progressivement « privé de son pouvoir et de ses fonctions »<sup>1</sup>. Dans la deuxième perspective, le contrôle, la régulation et la planification sont assumés par des équipes d'exécutants de plus en plus autonomes et responsabilisés (sans qu'ils aient besoin de chefs), alors que dans la première, des mécanismes techniques et bureaucratiques encadrent toujours plus étroitement une masse d'exécutants déqualifiés. Toutefois, la théorie de la déqualification n'affirme pas que les superviseurs seront de moins en moins nombreux, au contraire : H. Braverman évoque des « échelons multiples de superviseurs, de contremaîtres et de petits chefs »<sup>2</sup>.

La question du pouvoir des encadrants, ainsi posée, ne peut recevoir qu'une réponse imprécise, si l'on s'en tient à l'arrière-plan empirique d'Edwards, en l'actualisant au besoin<sup>3</sup>, c'est-à-dire à la grande industrie manufacturière dont le secteur automobile fournit l'archétype. Examiner l'articulation de différentes formes de contrôle (simple, bureaucratique et technique) au sein d'une organisation demande d'entrer dans le détail de l'activité en question. Cette exigence se fait d'autant plus pressante lorsque les dispositifs technico-organisationnels qui équipent l'encadrement semblent

<sup>1</sup> « Supervisors are progressively being denuded of their powers and functions within industry » (Rose et al., 1987 : 8). Je reprends à ces auteurs la présentation de cette controverse scientifique.

<sup>2</sup> « Multiplying ranks of supervisors, foremen, and petty managers » (Braverman, 1974 : 407).

<sup>3</sup> R. Edwards est, avec H. Braverman et M. Burawoy, l'un des théoriciens du « labor process » (procès de travail) qui analysent le « capitalisme monopolistique » dans les années 1970.

devenir à la fois plus complexes, plus prégnants dans le travail quotidien, et plus enclins à fonctionner comme des automates, sans recourir à des auxiliaires humains. Une perspective de recherche a été ouverte dans ce sens par la sociologie de la gestion (Boussard, Maugeri, 2003), qui met l'accent sur l'omniprésence de ces machines dans les organisations, et sur les effets de « disciplinarisation » qu'ils peuvent entraîner. On retrouve dans les dispositifs de gestion la même ambiguïté que dans la chaîne de montage, qui s'impose aux ouvriers (et aux contremaîtres) : ils peuvent aussi bien démultiplier les capacités de perception et d'intervention des encadrants, que les marginaliser en rendant leur action superflue. En effet, l'informatisation du travail d'exécution permet de traduire des prescriptions (auparavant incarnées dans des règles écrites que l'encadrement devait faire respecter par les agents d'exécution) en opérations et en tâches à accomplir, dans les limites de ce que le dispositif permet et exige (Honoré, 2007). La machine de gestion devient alors le substrat du travail d'exécution, en même temps que ce qui permet son contrôle, non seulement par le niveau d'encadrement immédiatement supérieur, mais aussi (par le biais des résumés statistiques de l'activité que l'informatisation rend possibles) par les autres niveaux : les encadrants de proximité courent donc le risque d'être « court-circuités » par leur propre hiérarchie, et dans le même temps, d'être réduits à un rôle de spectateurs impuissants face aux automates de « disciplinarisation » (Maugeri, 2003). Le pouvoir change alors de mains, ou plutôt, de point de passage, laissant les encadrants de proximité démunis dans leur travail d'encadrement. C'est en particulier le *reporting*, c'est-à-dire la production périodique de résumés statistiques de l'activité, qui concentre cette contradiction : en tant qu'outil de pilotage destiné aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie, le *reporting* peut absorber une partie du contenu du travail des encadrants, qui passent un temps croissant à compiler des données sur leur ordinateur et donnent ainsi l'impression d'avoir délaissé la relation de proximité avec leur équipe ; en revanche, cette activité de contrôle peut également leur donner des instruments de rétribution, de sanction et de promotion à l'endroit de leurs subordonnés.

Ce genre de questions, qui relève en apparence du détail quotidien du travail de l'encadrement, contribue en réalité à déterminer les marges de manœuvre dont disposent les encadrants, ce dont ils disposent pour exercer leur autorité auprès des salariés qu'ils encadrent, et les contraintes auxquelles ils font face. L'idée se répand dans la littérature de gestion contemporaine : face à l'accroissement des exigences de *reporting* (portées non seulement par leurs chefs, mais aussi par des services annexes), le travail de l'encadrement deviendrait de plus en plus délicat : M. Detchessahar parle de « management empêché », dans la droite ligne des travaux d'Y. Clot sur le « travail empêché » (Detchessahar, 2011 : 98 ; Clot, 2008)<sup>1</sup>. Ces recherches reproduisent,

---

<sup>1</sup> Sur l'accroissement du *reporting* et ses conséquences pour l'encadrement, on consultera également Pezet, 2008 ; Gomez, Chevallet, 2011.

à propos de l'informatisation du travail et de la pénétration de la surveillance et du contrôle dans les détails les plus infimes des opérations de travail, le même diagnostic que celui des enquêtes sur le taylorisme : l'automatisation et la rationalisation priveraient les travailleurs d'une partie de leur pouvoir, et les amputeraient au passage de leur dignité, voire d'une partie de leur vie (Friedmann, 1964 [1956]).

Du point de vue de l'encadrement de proximité, peut-on en tirer des conclusions similaires ? Tenus à distance du « travail réel » par les dispositifs de gestion, les encadrants semblent marginalisés, et il semble que leur propre travail change de nature : ils n'interviennent plus dans le travail d'exécution, mais le planifient, le contrôlent et le rétribuent. Du reste, dès 1997, Ph. Trouvé observait le passage d'une maîtrise de fabrication à une maîtrise de gestion, une « haute maîtrise » qui n'intervient plus dans le travail mais en organise les conditions (Trouvé, 1997). Est-ce là un énième avatar de l'éloignement du travailleur de la matière qu'il fréquentait jusqu'alors, rendu possible (voire inéluctable) par l'automatisation et la rationalisation ? En un mot, l'évolution des technologies qui encadrent (au sens le plus trivial du terme) le travail d'exécution a-t-elle les mêmes conséquences pour le travail des encadrants, que l'évolution technologico-organisationnelle baptisée « rationalisation » ou encore « taylorisme », pour les agents d'exécution ?

Une spécificité du travail de l'encadrement, par rapport à celui des agents d'exécution, tient précisément à la nature du pouvoir dont ils disposent : il ne s'agit pas (ou pas seulement) d'un pouvoir sur les choses, mais aussi d'un pouvoir sur des personnes. Cette forme de pouvoir vise en particulier l'engagement des salariés dans leur travail : il s'agit de s'assurer non seulement de leur présence quotidienne à leur poste de travail, mais plus encore, du zèle qu'ils mettent à l'exécution des tâches qui leur sont prescrites. On sait, depuis M. Crozier et E. Friedberg (1972), que chaque salarié d'une organisation dispose d'une « zone d'incertitude » qui lui permet de n'être jamais entièrement à la merci de l'encadrement. Les encadrants de proximité travaillent précisément à ce que les agents qu'ils encadrent trouvent un intérêt à s'engager dans le travail qui leur est prescrit, au moins temporairement et de manière limitée, afin que celui-ci soit correctement effectué. À cette forme particulière de pouvoir, délégué par l'employeur, s'attache une responsabilité : celle des résultats auxquels parvient l'équipe encadrée, et celle de la santé et de la sécurité des agents concernés. Or, les dispositifs de gestion permettent une lecture plus fine et plus immédiate des performances comme des atteintes à la santé, et facilitent ainsi la responsabilisation des encadrants, c'est-à-dire l'imputation personnelle des résultats de leur équipe dans ces deux domaines (performance économique et santé-sécurité). L'encadrement de proximité serait donc le juge des résultats du travail (*a posteriori*), et non plus le contrôleur de l'effectuation des tâches (à l'instant même où elles sont accomplies). Son pouvoir se déplacerait donc en aval du travail d'exécution (et en amont, lorsqu'il s'agit de le planifier), laissant aux dispositifs de gestion et à l'environnement

technico-organisationnel des agents encadrés le soin d'opérer leur encadrement au premier sens du terme, c'est-à-dire la limitation de leurs possibilités d'action.

On voit que la manière dont l'encadrement de proximité exerce un pouvoir sur les agents qu'il encadre dépend non seulement de sa place dans la hiérarchie, mais aussi de la plus ou moins grande latitude que l'organisation du travail lui laisse, et y compris, des conditions matérielles dans lesquelles le contrôle, la planification, la coordination, et la surveillance du travail d'exécution sont réalisés. Il s'agit donc, pour expliquer les formes actuelles du travail de l'encadrement de proximité, de restituer les transformations contemporaines des organisations dans lesquelles il opère.

### ***Un groupe professionnel sans métier propre, en perpétuelle modernisation.***

À ce stade, un problème théorique surgit du fait même des imprécisions qui subsistent dans le vocabulaire utilisé : qu'est-ce qui permet de parler de « travail de l'encadrement de proximité », voire de « travail d'encadrement », en constituant celui-ci comme un tout cohérent ?

Regrouper sous le même terme, « encadrement de proximité », des agents de maîtrise et des cadres, prête le flanc à la critique qui touche les « couches moyennes », et plus particulièrement les « professions intermédiaires » : celle qui tient à l'hétérogénéité de ces catégories, qui semblent ne correspondre à rien dans le sens commun. Alors que « les agents de maîtrise », « les cadres » ou « les contremaîtres » renvoient à des figures connues, les encadrants de proximité sont rarement identifiés comme tels au sein des organisations. Parfois, on leur donne le titre de « manager de proximité », pour les distinguer de leurs supérieurs (pleinement managers), et pour éviter les connotations liées à l'appellation plus ancienne de « contremaître ». Mais nulle part on ne trouve de définition de l'encadrement de proximité autre que problématique (Létondal, 1997 ; Livian, Burgoyne, 1997 ; Gillet, 2011). Depuis les années 1980, on constate un maintien du nombre d'encadrants<sup>1</sup> dans la population française, qui s'accompagne d'une plus grande différenciation au sein même de cette catégorie, voire d'une dévalorisation du travail d'encadrement (Wolff, 2005b : 127). Ce qui donne son unité analytique à l'encadrement de proximité est donc, à première vue, hautement problématique : il s'agit d'une catégorie sociale « objet », comme l'affirme Ph. Trouvé à propos des agents de maîtrise (1997)<sup>2</sup> : un groupe professionnel qui ne fait pas lui-même son histoire, qui ne contrôle pas de manière autonome les conditions d'accès au groupe, et qui est traversé de divisions.

---

<sup>1</sup> On regroupe sous ce terme les salariés déclarant « avoir une ou plusieurs personnes sous [leurs] ordres ou [leur] autorité », suivant la définition de Wolff, 2005a.

<sup>2</sup> Ph. Trouvé reprend cette expression à P. Bourdieu, à propos des paysans (« une classe objet ») : cf. Bourdieu, 1977.

Paradoxalement, c'est cette position subalterne, vouée à une définition de l'extérieur, qui fait apparaître la grande continuité historique dans laquelle l'encadrement de proximité est pris : celle d'une modernisation toujours recommencée. Constamment suspectés de ne pas être assez modernes pour leur époque, les « petits chefs » n'en finissent pas de devenir de véritables managers, sous la férule de leur hiérarchie.

Une revue de la littérature des années 1990 (Livian, Burgoyne, 1997) insiste sur le fait que, même dans la recherche en gestion, les « middle managers » sont perçus tout à la fois comme « cruciaux... et absents ». La population visée est ici plus large, puisque les « middle managers » – que l'on pourrait traduire par « encadrants intermédiaires » – sont caractérisés par trois critères : ils occupent une place intermédiaire à la fois dans une hiérarchie de commandement, dans le processus de décision (entre la supervision routinière et la stratégie), et quant aux conséquences de leurs décisions sur l'organisation<sup>1</sup>. Toutefois, les auteurs indiquent que les études de sciences de gestion et de management se concentrent sur des niveaux d'encadrement très élevés dans l'entreprise, qui contribuent à formuler des problématiques sur « le management » en général, appliquées tant bien que mal par la suite aux niveaux inférieurs d'encadrement : on enquête par exemple sur la formation du *leadership*, sans considération pour le niveau hiérarchique auquel ce genre de questions renvoie. Par ailleurs, les recherches passent souvent sous silence le contexte organisationnel et social dans lequel sont placés les encadrants intermédiaires. Jusque dans la manière dont les gestionnaires (qu'ils soient dirigeants d'entreprise ou chercheurs en gestion) s'intéressent à eux, les premiers niveaux d'encadrement sont donc un groupe-objet, qui ne maîtrise pas les conditions de production des discours portant sur eux.

Des phénomènes semblables peuvent être observés dans la manière dont les directions d'entreprise (en particulier les directions des ressources humaines) s'intéressent à l'encadrement de proximité et cherchent à influencer sur son travail et son rôle : on y retrouve une définition exogène calquée sur celle du « management » (au sens de l'ensemble des salariés d'encadrement), et en particulier des niveaux les plus élevés, ainsi qu'une euphémisation des conditions sociales dans lesquelles ils exercent leur travail. Il s'agit donc d'une approche de l'encadrement de proximité qui échappe pour une bonne part aux critères méthodologiques de la sociologie. Toutefois, aborder l'encadrement de proximité à travers les préoccupations des dirigeants d'entreprise permet précisément de repérer des constantes dans la définition de son rôle prescrit. L'une des plus récurrentes de ces préoccupations est la distinction entre une « ancienne » maîtrise correspondant à une époque révolue, ou en voie de l'être, et une « nouvelle maîtrise » ou, en d'autres termes, à un « encadrement de proximité », voire (plus récemment) aux « managers de proximité », qui lui succèderaient. Fait remarquable, cette distinction entre anciens et modernes naît au moment de

---

<sup>1</sup> Cf. en particulier l'introduction de cet ouvrage collectif.

l'application de l'organisation scientifique du travail aux entreprises françaises (Vandecasteele-Schweitzer, 1990) mais est réactivée à bien des époques, sous des modalités légèrement différentes.

C'est dans les années 1970, à la suite de mai-juin 1968 et des mouvements sociaux qui s'ensuivent, que la distinction maîtrise ancienne / maîtrise moderne va être pleinement réactivée, reprenant plusieurs des couples d'opposition cités jusque là, en les organisant autour de deux figures centrales : « l'adjudant » contre le « manager ». Ce dernier terme apparaît dès 1975, dans une enquête menée par la commission des relations humaines du CFPC (Centre français du patronat chrétien) : les problèmes des relations sociales viendraient des agents de maîtrise eux-mêmes, qu'il faut faire évoluer vers un rôle de « manager » (Trouvé, 1997 : 61). L'intérêt renouvelé du patronat pour la maîtrise vient de la « crise de l'autorité » diagnostiquée à l'époque, notamment sur le lieu de travail, qui rendrait nécessaire une évolution des rapports hiérarchiques et du dialogue social, pour une partie au moins des dirigeants. Se retrouvent sur cette ligne non seulement le CFPC et les fractions humanistes du patronat (qui commandent par exemple des études sur ce thème à l'association de directeurs du personnel Entreprise et Personnel), mais aussi les dirigeants modernistes et modernisateurs, c'est-à-dire ceux qui sont les plus perméables aux nouvelles modes managériales, voire à la sociologie des organisations. La critique d'une entreprise « bureaucratique » et sclérosante, que l'on trouve aussi bien chez Crozier (1970) que (sous une autre forme) dans les critiques « artistes » du capitalisme (Boltanski, Chiapello, 1999), reçoit en effet un écho direct chez certains dirigeants (Priouret, 1968 ; Dalle, Bounine-Cabalé, 1971), et un écho indirect qui passe notamment par leur appréhension des nouveaux embauchés. Ainsi la « nouvelle maîtrise » serait-elle à la fois plus cultivée et plus « politisée », refusant encore davantage que les exécutants un travail aliénant et une simple fonction de contrôle. Dès lors, son travail doit évoluer vers une plus grande prise en compte des relations humaines, ou encore de la dynamique des groupes. Ces années voient l'accélération de la diffusion de techniques de formation et d'intervention en entreprise inspirées de la psychologie ou de la psychosociologie, mais aussi du conseil en organisation et en stratégie<sup>1</sup>. Faire évoluer le travail de la maîtrise passe donc, entre autres, par la formation à ce que l'on hésite encore à appeler « management ». Il s'agit du moins d'une inflexion dans les principes de contrôle et de commandement que sont censés suivre les encadrants, notamment les agents de maîtrise. La deuxième piste d'évolution de la maîtrise est le recrutement : embaucher des salariés plus diplômés et plus jeunes pour assumer des fonctions jusque là réservées majoritairement aux anciens ouvriers promus, permettrait d'insuffler une sensibilité nouvelle à l'encadrement, mieux ajustée aux attentes des nouveaux salariés comme aux nouvelles organisations du travail en train de se dessiner. Ce sont donc les organisations patronales, et des organismes de conseil (CFPC, ISEOR,

---

<sup>1</sup> Sur l'importation de ces méthodes dans les entreprises françaises, cf. notamment Villette, 1976 ; Boltanski, 1981 ; Villette, 2003.

Entreprise et Personnel, puis l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), qui parachèvent le modèle d'un nouvel encadrement de proximité à la fois plus humain et plus cultivé, moins militaire et plus compétent, plus jeune et moins rétif au changement.

Dans les années 1980, la presse spécialisée défend l'idée d'une maîtrise plus diplômée, plus « gestionnaire », mais aussi moins nombreuse : l'évolution des organisations vers davantage de performance suppose de réduire les coûts, notamment en comprimant la ligne hiérarchique ; par ailleurs l'accroissement du niveau de diplôme de l'ensemble des salariés, et leur plus grande responsabilisation, rendraient superflu un contrôle tatillon exercé par des agents de maîtrise nombreux (Trouvé, 1996). Au-delà de l'appel des années précédentes à un relâchement de la pression hiérarchique directe, il s'agit d'une nouvelle inflexion, qui fera date : l'encadrement de proximité n'est plus censé connaître le cœur du travail mieux que les exécutants, au contraire, il doit être avant tout défini par ses compétences « gestionnaires » et « managériales ». Le discrédit est une nouvelle fois jeté sur la maîtrise « à l'ancienne », issue du rang et peu ou pas diplômée, qui serait incapable d'intégrer ces nouvelles compétences et resterait trop proche de son premier métier : celui des agents d'exécution. La « bivalence » soulignée par A. Dewerpe (1990) se déplace donc : l'encadrement de proximité ne balance plus entre capital et travail, mais entre management et « technique ». On verra par la suite qu'il s'agit là d'un schème de perception des encadrants de proximité qui, depuis les années 1980, est constamment réactivé par les directions d'entreprise. Le « métier » et la « technique », que les premiers niveaux de l'encadrement étaient jusque-là censés connaître et maîtriser<sup>1</sup>, font alors figure de repoussoir (Bellini, Labit, 2005). Dans le même temps, les encadrants devenus « managers de proximité » sont responsabilisés sur les succès et les manquements des agents qu'ils encadrent, et on leur confie le soin de créer de la performance (et non plus seulement de sanctionner les écarts et les fautes).

À l'orée des années 1990, la querelle des anciens et des modernes oppose donc des « managers » formés, cultivés, sensibles à leur rôle de gestionnaire, de contrôleur de la qualité et de régulateur de systèmes complexes, à des « techniciens » s'appuyant sur leur expérience et reconnus dans leur métier, mais indifférents à la gestion, piètres animateurs d'équipe, et résistants au changement. Suivant cette doctrine managériale, on ne peut donc devenir encadrant de proximité qu'en délaissant, au moins pour partie, le métier dont on est issu, qu'il s'agisse d'un groupe professionnel en tant que tel, ou que le terme « métier » désigne ici un domaine d'activité au sein d'une organisation (comme « la maintenance » ou encore « la clientèle »)<sup>2</sup>. Pensés, par d'autres

---

<sup>1</sup> F. Jarrige et C. Chalmin rappellent qu'au XIXe siècle, l'autorité du contremaître se fonde sur sa connaissance détaillée du travail de ceux qu'ils encadrent, dont il est issu dans la grande majorité des cas. Ce n'est qu'à partir des années 1860 que l'on voit apparaître, en France, des règlements écrits qui stipulent les attributions des contremaîtres ; jusque là, leur pouvoir disciplinaire n'était pas tant formalisé (Jarrige, Chalmin, 2008).

<sup>2</sup> Je reviendrai au chapitre 5 sur les ambiguïtés du terme « métier », à la fois outil d'analyse sociologique des groupes professionnels et notion indigène aux connotations multiples.

qu'eux, comme des managers en devenir, jamais pleinement investis de ce nouveau rôle, les encadrants de proximité se trouvent non seulement dans une position hiérarchique intermédiaire, mais aussi dans une situation d'entre-deux quant à leur identité professionnelle (Gillet, 2005).

Les premières sources bibliographiques que l'on rencontre en enquêtant sur l'encadrement de proximité, de nos jours, proviennent encore des cabinets de conseil et des directions des ressources humaines de grandes entreprises, et insistent sur les difficultés que les managers de proximité ont à endosser leur rôle d'encadrant. En outre, leur travail semble de plus en plus compliqué par les multiples processus de changement qui sont à l'œuvre dans les organisations où ils travaillent, d'une part, et par le manque d'engagement au travail des salariés, d'autre part. Le rôle d'encadrant de proximité paraît donc de plus en plus délicat, voire ingrat. On retrouve là une préoccupation récurrente des employeurs quant à « leurs » agents d'encadrement : le travail de manager de proximité aurait tendance à devenir de plus en plus difficile et ingrat, au point que le recrutement de salariés à cet échelon de la hiérarchie s'avèrerait très délicat.

Dans les années 1960-1970, ces difficultés étaient attribuées à la trop grande proximité des agents de maîtrise avec leur équipe d'origine, et à la difficulté qu'il y aurait à transformer des techniciens en meneurs d'hommes. Cette idée perdure dans toute la littérature managériale actuelle, et dans la représentation ordinaire que les dirigeants d'entreprise se font des encadrants de proximité (qu'ils soient cadres ou agents de maîtrise). Cependant un nouveau lieu commun s'y ajoute dans les années récentes, selon lequel le travail ordinaire de manager pâtirait d'une série de phénomènes exogènes et difficiles à enrayer : juridicisation des rapports de travail, impact des technologies de l'information et de la communication sur les « sachants », changement des populations au travail (féminisation, nouvelles générations), accroissement du *reporting*, complication accrue des organisations du travail (en particulier l'addition du mode projet aux pyramides hiérarchiques traditionnelles), etc. Dans ces conditions, encadrer une équipe se révèle un travail encore plus délicat que par le passé (fût-ce un passé idéalisé et reconstruit *a posteriori*). Tel observateur pointe par exemple la « césure avec leurs dirigeants dont ils ne partagent ni les préoccupations stratégiques, ni les réseaux, [...] sans parler des modalités et du niveau de leurs rémunérations », ainsi que la « difficulté pour ces managers de porter la question du sens face au nombre et au niveau des objectifs dont l'une des caractéristiques semble être de devoir être toujours dépassés », ou encore l'« instrumentalisation toujours plus prégnante des modes d'animation et de contrôle. À l'image des pilotes de F1, des présentateurs de TV ou des coureurs cyclistes, " l'oreillette gestionnaire " n'est jamais loin. Les " cadres " encadrent de moins en moins et le sont de plus en plus » (Alexandre, 2009 : 8). Telle autre synthèse indique que, bien que les « middle managers » jouent un rôle critique dans la production quotidienne de l'engagement au travail des salariés, ces derniers sont « moins enclins à l'effort et à la loyauté dès lors que les rémunérations sont réduites,



que le développement personnel et professionnel est moins rapide, et que le travail génère moins de fierté » (Caye et al., 2010 : 4)<sup>1</sup>.

Catégorie sans véritable identité propre, qui donne lieu à des discours prescriptifs récurrents et que l'on cherche perpétuellement à moderniser, l'encadrement de proximité a finalement très peu la parole, dans toute la littérature qui cherche à cerner la réalité de son rôle, ou plutôt le rôle qu'il devrait avoir. Les données empiriques rassemblées dans ces études donnent lieu à des généralisations qui, par nature, font abstraction des spécificités du travail de chacun, et plus encore, du travail de ceux qu'ils encadrent. Tout se passe comme si le souci permanent, de la part des employeurs, de disposer d'un encadrement formé, compétent, loyal et surtout « aligné »<sup>2</sup>, les incitait à faire des premiers niveaux d'encadrement l'objet d'une attention scrupuleuse, mais aveugle aux réalités du terrain : on leur propose des plans de formation, des modèles de management, voire des opportunités de carrière, sans tenir compte de ce qu'ils font, *hic et nunc*, dans leur travail quotidien.

On peut même se demander, en observant le décalage entre la quantité de recherches en gestion sur le management, et le faible nombre de publications sociologiques, s'il peut exister une « sociologie de l'encadrement ». Au moment même où les sociologues ont délaissé l'approche marxiste des classes moyennes, et la sociologie du travail classique (dont la grande question était l'autonomie ouvrière), une division du travail semble s'être instaurée entre la gestion, qui s'enquiert des formes concrètes de l'encadrement et du travail auquel renvoie ce terme (pour formuler des recommandations, le plus souvent) et la sociologie qui, au-delà des « identités professionnelles », semble se désintéresser de la pratique de l'encadrement.

Le premier mouvement auquel ce tour d'horizon invite est donc d'entrer dans le détail du travail quotidien des encadrants de proximité, en délaissant (momentanément au moins) la classique opposition entre « management » et « technique » (ou, ce qui revient au même, entre manager moderne et maîtrise ancienne), et en ne répondant pas directement aux questions qui touchent à la place de ce groupe de salariés dans la production de la domination, ou dans la reproduction des rapports de classe. Conclure, à partir de leur position dans les hiérarchies et de l'observation des changements d'organisation, que les encadrants de proximité se sont « modernisés », qu'ils sont devenus des « managers » ou encore qu'ils participent à la production d'un nouvel ordre social, c'est courir le risque de la tautologie : ces concepts ne font que commenter ce qu'ils prétendent expliquer, en lui donnant au besoin une coloration critique, ou en replaçant cet objet dans une eschatologie douteuse. L'encadrement de proximité exerce un travail de relais, dans une position d'entre-deux. C'est le travail qu'il exerce qui doit être expliqué, pour pouvoir prendre en compte les

---

<sup>1</sup> « Employees are less willing to exchange their effort and loyalty for reduced compensation, diminished recognition, slower personal and professional growth, and tarnished pride. »

<sup>2</sup> « L'alignement managérial » désigne le point où tous les membres d'une chaîne de commandement tiennent le même discours à l'égard de leurs subordonnés.

problématiques évoquées plus haut. Plus précisément, c'est le fait même qu'il existe des encadrants qui doit être expliqué : la surveillance, le contrôle et la coordination des tâches ne peuvent-elles être effectuées directement par les exécutants, à l'aide des dispositifs de gestion sur lesquels ils opèrent ? Quel genre de travail effectuent-ils, qui les rend, sinon indispensables, du moins « fonctionnels », au sens où l'entendent les auteurs cités en exergue, mais aussi les dirigeants actuels de grandes entreprises modernes, peuplées de professionnels dont on imagine qu'ils ne requièrent pas une surveillance constante ?

## **2. Les encadrants de proximité au sein de l'entreprise EDF**

À EDF comme dans d'autres grandes entreprises en mutation, les dirigeants se montrent préoccupés du devenir des encadrants de proximité : ces derniers doivent non seulement être les relais du changement, mais ils font face à des contraintes que n'ignore pas leur hiérarchie. En témoigne notamment la récurrence de la question des « marges de manœuvre des managers ». Ce problème fait l'objet d'un groupe de travail au sein de la Direction de la production nucléaire, qui rend ses conclusions à l'équipe de direction élargie le 13 décembre 2007 ; le 12 février 2008, une décision du président d'EDF affirme la nécessité d'un « élargissement des marges de manœuvre des directeurs d'unité » (mais aussi des niveaux inférieurs de la hiérarchie) ; « l'autodiagnostic MDL » (manager de deuxième ligne) et celui des MPL (managers de première ligne)<sup>1</sup>, outils d'auto-évaluation des pratiques professionnelles, comprend un item « Je sais négocier et dégager des marges de manœuvre avec mon niveau managérial supérieur »<sup>2</sup> ; en février 2010, le rapport d'un cadre dirigeant missionné par la présidence pour faire le point sur la situation des MPL et MDL, et définir une « ambition managériale » commune à EDF, pointe la nécessité de « progresser sur [...] la délégation et responsabilisation à tous les niveaux, et donc in fine les marges de manœuvre » ; enfin, le Comité central d'entreprise d'EDF S.A. commande en 2010 à M. Vakaloulis, économiste et sociologue qui travaille depuis plusieurs années auprès de la CGT, une « étude sociologique approfondie » sur l'encadrement de proximité d'EDF, qui pose notamment les questions suivantes :

---

<sup>1</sup> Les sigles et les acronymes propres à l'entreprise sont explicités dans le glossaire en annexe A.

<sup>2</sup> Dans le deuxième cas, cet item devient « Identifier et exploiter ses marges de manœuvre ».

« *Quelles marges de manœuvre ? [...]*

Que reste-t-il de l'autorité propre des encadrants lorsqu'ils apparaissent comme de simples courroies de transmission de décisions stratégiques prises ailleurs ? Dans leur majorité, les enquêtés ont le sentiment que les parcelles d'autorité déléguée ayant une initiative dans le traitement de certains dossiers sont *extrêmement réduites*. » (M. Vakaloulis, 2011 : 47)

On pourrait multiplier les exemples : à la fin des années 2000, la latitude de décision dont disposent les encadrants, et notamment les premiers niveaux de l'encadrement, est à l'agenda des directions et des organisations syndicales – ce qui explique en partie l'intégration de mes propres recherches au sein de la Direction des ressources humaines du groupe EDF (cf. infra, section 3). La spécificité d'EDF, par rapport à d'autres entreprises, tient à l'abondante production discursive interne qui touche ce domaine. Mais les questions soulevées dans ces groupes de travail et dans ces rapports rejoignent, sur le fond, les problématisations énoncées plus haut : comment faire porter le changement aux encadrants de proximité ? Comment leur permettre d'exercer leur autorité alors qu'ils sont dans un entre-deux hiérarchique ? Comment peuvent-ils faire face aux renouvellements de la prescription, aux changements de l'organisation du travail, et continuer à jouer un rôle dans l'engagement des salariés ? De prime abord, EDF semble donc une entreprise relativement banale, du point de vue des questions que pose la situation de l'encadrement de proximité. En réalité, les spécificités de la structure de l'entreprise, de son activité, de sa culture, et de sa gestion du personnel, doivent être exposées pour comprendre en quoi cette étude de cas peut, ou non, fournir des conclusions généralisables à l'encadrement de proximité dans son ensemble.

### ***Pourquoi étudier EDF ?***

L'encadrement de proximité, étant donné son hétérogénéité constitutive, a donné lieu à des enquêtes quantitatives et à des synthèses théoriques (Livian, Burgoyne, 1997) qui cherchent à discerner des tendances de fond à l'œuvre dans l'ensemble de l'industrie, voire dans toutes les organisations contemporaines. Ces enquêtes s'intéressent à l'identité professionnelle des membres de ce groupe (Trouvé, 1996), ou encore à leur place dans les processus de changement (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007 ; Kerr, Hill, Broedling, 1986). Ces recherches permettent de relier les transformations à l'œuvre dans les organisations, d'une part, et les « rôles » ou les « identités » de l'encadrement de proximité, d'autre part ; mais il s'agit là d'inférences qui mettent en rapport des phénomènes d'ensemble, saisis dans leur globalité quantitative, et elles ne permettent pas

d'enquêter en détail sur le travail réalisé par les encadrants de proximité. À l'inverse, une enquête circonscrite à une seule entreprise permet de rapporter les changements observés dans le travail des enquêtés, aux politiques mises en œuvre par l'entreprise, aussi bien dans le domaine des orientations stratégiques, que dans celui de la gestion du personnel, ou encore des renouvellements de l'organisation du travail. Un travail qui combine l'enquête par entretiens, l'analyse d'archives internes, et l'observation participante au sein de l'entreprise en question, conduit à appréhender de manière détaillée des processus complexes, qui ne se réduisent pas au passage d'un état A à un état B<sup>1</sup>.

Enquêter sur EDF plutôt que sur une autre entreprise relève, au départ, de considérations en partie contingentes, qui tiennent à l'ouverture possible d'un terrain de recherche sociologique (cf. infra, section 3). Néanmoins, trois particularités de cette entreprise permettent que les résultats de cette enquête valent au-delà de la simple étude de cas : sa « modernisation » continuée pendant de longues années, sa culture technicienne, et le statut de son personnel. Ces deux derniers traits, qui de prime abord paraissent condamner toute généralisation, montrent en réalité que l'encadrement de proximité fait face, à EDF, à des contraintes plus pesantes que dans d'autres organisations, de sorte que sa situation apparaît comme un cas-limite. Or, on peut, en l'espèce, déterminer en quoi consiste le « passage à la limite » (Bourdieu, Chamboredon, Passeron : 1968) et contribuer, ainsi, à rendre raison des situations qui se trouvent en-deçà de cette limite.

### *L'entreprise EDF*

Sans davantage de précisions, j'entends par « l'entreprise » ce qui correspond actuellement à EDF S.A. et ERDF, c'est-à-dire l'ensemble des entités qui composent le cœur historique d'EDF, sur le territoire français. ERDF, filiale créée au 1<sup>er</sup> janvier 2008, correspond à l'ancienne direction de la « distribution » (appelée successivement DEGS, puis EGD). Le « groupe EDF » est l'entité qui regroupe l'ensemble des sociétés composant EDF dans le monde, filiales incluses. Compte tenu du périmètre strictement métropolitain de cette étude, j'éviterai d'étendre à tout le « Groupe » les conclusions valables pour « l'entreprise ». Je tiens ce dernier terme pour synonyme d'« établissement public industriel et commercial » (EPIC, qui est le véritable statut accordé à EDF jusqu'à 2004), abus de langage qui ne se justifie que pour des raisons de concision dans l'écriture.

En 2011, le groupe EDF compte 156 168 collaborateurs dans le monde<sup>2</sup>, dont 67 184 à EDF S.A. et 36 770 à ERDF, pour 37,7 millions de clients (ménages, professionnels et entreprises), et 65,3 milliards d'euros de chiffre d'affaire. 56,9% du chiffre d'affaires est réalisé en France. Le groupe est également implanté en Italie, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, ainsi que dans d'autres pays européens (Belgique, Suisse, Allemagne, Pologne, Hongrie, Pays-Bas, Autriche, Slovaquie), et dans une moindre mesure en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient, au Brésil et aux États-Unis. EDF compte 26 644 cadres, 32 871 agents de maîtrise, et 7669 agents d'exécution. Le faible nombre de salariés d'exécution s'explique par l'externalisation de nombreux travaux, confiés à des prestataires extérieurs, et par le classement de beaucoup d'emplois dans la catégorie « agent de

<sup>1</sup> Par exemple, au passage d'un statut de monopole public à celui de société anonyme, ou encore d'une organisation pyramidale à une organisation matricielle.

<sup>2</sup> Les données ci-après proviennent du rapport annuel d'activité du Groupe (2011).

maîtrise » (en raison de l'ancienneté des agents qui les occupent), quand bien même ils correspondent au tout premier échelon de l'organigramme (comme les conseillers clientèle de la Direction commerce, par exemple). Par souci de commodité, « agent d'exécution » désigne, dans la suite de mon propos, le premier échelon de l'organigramme, qu'il soit occupé par des agents de maîtrise ou des agents d'exécution (au sens de cette classification en trois collèges).

EDF, en France, est à l'origine une entreprise verticalement intégrée, qui produit, distribue et fournit de l'électricité. Depuis l'ouverture du marché de l'énergie à la concurrence, la distribution a été filialisée, et EDF n'est plus qu'un fournisseur parmi d'autres. Toutefois, sa situation de monopole reste très peu affectée par l'ouverture à la concurrence : au 31 décembre 2011, 93% des sites, représentant 63% de la consommation, sont aux tarifs réglementés. Plus précisément, 94% des ménages (sites résidentiels) ont un contrat avec EDF au tarif réglementé, ce qui équivaut à 94% de la consommation ; 92% des sites non-résidentiels (professionnels, entreprises et collectivités) ont EDF pour fournisseur (78% de la consommation). De l'ancien établissement public verticalement intégré, l'entreprise actuelle a non seulement conservé la plupart des clients, mais aussi un parc de production hors pair (nucléaire, hydraulique et thermique à flamme<sup>1</sup>, pour l'essentiel), les réseaux de transport (gérés par RTE) et de distribution (gérés par ERDF), ainsi que les centres de recherche, les centres de gestion de la clientèle et les bureaux des services support.

Les agents de ce vaste ensemble, à dominante industrielle, exercent les métiers les plus variés, depuis les éclusiers de barrages jusqu'aux contrôleurs de gestion, en passant par les manutentionnaires de charbons, les chimistes, les vendeurs terrain, les chaudronniers, et même les sociologues<sup>2</sup>. Cette diversité est à la mesure de la variété des activités de l'entreprise<sup>3</sup>, qui sont regroupées dans de grandes directions fonctionnelles. Schématiquement, on peut réduire l'organigramme d'EDF S.A. à quatre grands ensembles : la Production (Direction production et ingénierie, qui exploite le parc existant et conçoit les futures centrales), le Commerce (qui gère la clientèle d'EDF), la Recherche et Développement, et les directions support (Direction des services partagés, Direction des achats, Direction immobilière groupe, etc.). Ces directions fonctionnelles sont baptisées « métiers » dans le langage indigène : on parle ainsi de « déployer une politique en direction des métiers », c'est-à-dire de l'intégrer aux orientations de chaque grande direction concernée.

EDF a une histoire riche, qui a été documentée, jusqu'à la fin des années 1990, par l'Association pour l'histoire de l'électricité en France (cf. infra, chapitre 1). Plusieurs ouvrages ont analysé, au moment où ils se déroulaient, les phénomènes regroupés alors sous le terme de « modernisation » : ouverture des marchés à la concurrence, changement de statut de l'établissement, refonte de l'organigramme, accent mis sur la productivité, passage à des organisations en mode projet... Ces processus de changement sont à la fois concomitants, et très longs : bien loin de ne durer que quelques années, le temps de transformer EDF, une fois pour toutes, en une entreprise « moderne », ils se poursuivent encore à l'heure actuelle.

<sup>1</sup> Les centrales thermiques à flamme sont celles qui brûlent le combustible qu'elles utilisent (charbon ou fioul), contrairement aux centrales nucléaires.

<sup>2</sup> La Recherche et développement d'EDF compte un laboratoire de sociologie, le Groupe de recherche énergie, technologie et société, qui tient son séminaire mensuel à l'EHESS.

<sup>3</sup> « L'activité » correspond ici à un ensemble circonscrit d'opérations réalisées par des agents et par les objets techniques qu'ils manipulent. Selon P. Bouffartigue et Ch. Gadea, « Dans toute situation de travail, la tâche désigne ce qui est à faire et l'activité ce qui se fait » (Bouffartigue, Gadea, 2000 : 75 - les auteurs soulignent). Les activités auxquelles travaillent les agents d'EDF demandent une continuité, le plus souvent : qu'il s'agisse du fonctionnement de la chaudière d'une centrale, de la fourniture d'électricité au client final, ou de la gestion des dizaines de milliers d'appels téléphoniques de clients, l'activité ne peut être interrompue que de manière programmée et coordonnée.

Or ces processus concernent très directement l'encadrement de proximité, à deux titres. D'une part, les encadrants sont supposés devenir modernes en même temps que l'organisation qu'ils habitent, c'est-à-dire se conformer aux exigences nouvelles d'une société anonyme dont le service public n'est plus la seule mission, et qui cherche à se rapprocher des entreprises comparables du secteur privé ; d'autre part, ils doivent continuer d'assurer l'engagement des agents d'exécution dans leur travail, alors même que celui-ci se modifie profondément, sous le coup de l'externalisation de certaines activités, de l'introduction des organisations en mode projet, ou encore de l'adoption de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines. L'encadrement de proximité est un groupe à la fois exposé aux transformations de l'entreprise, et qui contribue à les faire advenir « sur le terrain ». Ce faisant, il se trouve dans une situation paradoxale : il n'intervient pas dans la conception des organisations à venir, mais doit néanmoins les mettre en œuvre. La question se pose, dès lors, de la continuité entre la modernisation des structures et la modernisation des agents. Question à laquelle la sociologie apporte trop souvent une réponse immédiate : le « nouveau management » aurait le pouvoir singulier de faire automatiquement intégrer par les salariés des contraintes subjectivement ressenties comme nécessaires, de même que le taylorisme avait celui d'asservir les corps au rythme de la chaîne (Courpasson, 2000 ; Durand, 2004 ; Hanique, 2005). Or, l'enquête montre que le discours managérial ne produit des effets sur les salariés, que dans la mesure où il est traduit en actes et en dispositions appliquées par l'encadrement. Les premiers niveaux de l'encadrement sont précisément ceux auxquels on demande de traduire dans le réel les orientations décidées plus haut. Pour qu'ils soient des agents actifs de la modernisation, il faut non seulement qu'ils en comprennent l'objectif et les modalités, mais aussi qu'ils les partagent, et aient à leur disposition un ensemble d'instruments cognitifs et organisationnels leur permettant de la mettre en œuvre. Les organisations qui se dessinent alors demandent un effort supplémentaire aux agents d'encadrement, par rapport à leur rôle traditionnel supposé (le commandement), si l'on en croit leurs concepteurs. C'est au moment de la mise en œuvre de cet « accompagnement du changement » que les encadrants de proximité sont censés se transformer en « managers », précisément pour faire accepter aux agents qu'ils encadrent la modernisation de l'entreprise, et pour que ceux-ci continuent à s'engager dans leur travail, alors que celui-ci se transforme en profondeur.

Le deuxième trait caractéristique d'EDF, qu'elle partage cependant avec d'autres entreprises semblables (la SNCF, par exemple) est une forte culture technicienne. Derrière cette expression, on peut entendre en premier lieu la « culture d'entreprise » au sens des valeurs qui sont mises en avant par les dirigeants dans le but de mobiliser les salariés (Kunda, 1992)<sup>1</sup> : la communication interne mise souvent sur les idéaux supposément partagés par l'ensemble des agents pour vanter la

---

<sup>1</sup> Ces tentatives de mobilisation ne sont couronnées de succès que si les agents se reconnaissent effectivement dans les valeurs et la culture qu'on propose à leur admiration.

recherche de la « performance », voire de « l'excellence », de « l'innovation » ou encore de la « compétence ». On peut aussi entendre par « culture technicienne » les dispositions partagées par les agents, qui se sont formées dans leur parcours scolaire puis professionnel, et qui tendent à leur donner les mêmes schèmes de perception et d'appréciation<sup>1</sup> : les agents d'EDF ont, pour la majorité d'entre eux, un bac professionnel, un BTS, un DUT ou un diplôme d'ingénieur ; leur socialisation professionnelle s'est faite en apprenant à manier des objets techniques et de nouvelles technologies ; ils coopèrent quotidiennement à maintenir le fonctionnement de systèmes techniques à la fois complexes et très puissants. Enfin – et c'est sans doute la signification la plus importante au regard des contraintes qu'elle fait peser sur l'encadrement de proximité – cette culture technicienne conduit les agents de l'entreprise à concevoir tous les problèmes auxquels ils font face comme des dysfonctionnements qui appellent une rationalisation. L'ingénierie est non seulement le paradigme de la conception des nouveaux objets techniques, mais aussi celui de la conception des organisations : un plan rationnel, dessiné par des professionnels compétents, et calculé pour optimiser les paramètres de l'activité (qualité, coût, délai), est mis en œuvre tel quel par l'encadrement, et appliqué de manière fidèle par les exécutants. C'est, du moins, l'horizon idéal d'une réorganisation, telle qu'elle devrait se dérouler si l'on pouvait évacuer les interférences malvenues et les événements imprévus. Sans entrer davantage dans le détail (j'y reviendrai aux chapitres 1 et 2), on peut rappeler qu'EDF a été à la fois à la pointe de l'application des premiers modèles économiques dans la stratégie de l'entreprise, notamment sous l'impulsion de Marcel Boiteux, et pionnière dans le développement d'une ingénierie sociale très riche, notamment par le biais de la formation professionnelle. L'organigramme de l'entreprise et de ses unités reste cependant marqué par cette division du travail : les concepteurs d'organisations sont séparés de l'encadrement, et de l'exécution. Au moment où EDF s'ouvre à de nouvelles méthodes managériales, importées en son sein par des cabinets de conseil, cette culture technicienne continue d'imprégner les mécanismes de décision : on construit des plans d'action, des indicateurs de progression et de résultats, des logiciels et des bases de données dédiées, des tableaux de « benchmarks »<sup>2</sup> et des méthodes de calcul des coûts, que l'encadrement est censé faire appliquer et que les agents doivent adopter sans les modifier en rien. En réalité, les changements d'organisations sont, bien entendu, plus chaotiques et moins bien coordonnés que ce que leurs promoteurs imaginaient au départ. Néanmoins l'horizon idéal d'une organisation humaine aussi mécanique, prévisible et efficace qu'un objet technique, continue d'être partagé non seulement par les concepteurs d'organisations et par les dirigeants, mais y compris par les encadrants, dont les

---

<sup>1</sup> La sociologie de la culture telle que la pratique Bourdieu (1979) peut fournir d'utiles grilles d'analyse à la culture d'entreprise.

<sup>2</sup> Comparaison entre les pratiques de plusieurs entreprises (voire, de plusieurs unités d'une même entreprise) afin d'adopter les plus performantes.

encadrants de proximité.

La culture technicienne d'EDF pose donc problème aux encadrants de proximité, dans la mesure où elle interdit les ajustements locaux et les régulations (au sens de la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud). Les premiers niveaux de l'encadrement appliquent des règlements, et des spécifications techniques qui stipulent comment un système technique doit être manœuvré ; ils déclinent auprès de leur équipe les dispositions d'un projet national ou local ; ils utilisent les instruments de gestion des ressources humaines que d'autres ont conçu pour eux. L'ensemble de ce que l'encadrement de proximité doit faire appliquer peut être regroupé sous le terme de « prescription », à la fois pour distinguer le prescrit du réel, et pour ranger dans une même catégorie des règles, des normes, des dispositions à appliquer, des instructions, qui se limitent rarement à une liste de textes, mais s'incarnent dans des dispositifs cognitifs et même matériels (Denis, 2007 ; Faïta, Duc, 1996). Compte tenu de leur situation hiérarchique, les encadrants de proximité ne peuvent, le plus souvent, pas modifier les prescriptions, et doivent se contenter de les faire appliquer. Ils composent avec un appareillage réglementaire très fourni, et qui pose des limites objectives à leur autonomie, à l'intervention humaine dans le travail d'autrui. C'est là le fondement des contradictions qu'ils vivent, et une situation exceptionnellement contrainte vis-à-vis d'autres terrains où l'on peut observer davantage de possibilités de régulation.

Troisième et dernière raison pour laquelle EDF représente un cas particulier instructif : le statut du personnel qui couvre l'ensemble des agents statutaires. Le personnel d'EDF jouit d'un statut particulier, hérité de la nationalisation de 1946, relativement protecteur en comparaison d'autres entreprises. Loin de limiter l'intérêt de l'enquête (dont on ne pourrait généraliser les conclusions au motif qu'il s'agirait là d'un cas trop particulier vis-à-vis du reste du marché du travail), cette singularité permet de travailler sur un cas-limite. Si l'on suit les conclusions de J.-P. Durand (2004) ou de T. Coutrot (1999) et, plus largement, si l'on prend en compte l'économie du travail à l'heure actuelle, les salariés sont conduits à s'engager dans leur travail d'abord par crainte du licenciement et du chômage. Cette menace constamment présente favorise « l'implication contrainte » (Durand, 2004) de la majorité des salariés du secteur privé. Or, on ne la retrouve pas ici : le statut des Industries électriques et gazières (IEG) garantit en premier lieu la sécurité de l'emploi aux agents des entreprises qu'il couvre. En outre la forte syndicalisation, et les possibilités de recours qu'elle offre aux salariés qui s'estiment victimes d'une injustice, contribue à délimiter strictement le champ des sanctions et des rétributions que l'encadrement peut utiliser à l'endroit des agents encadrés.

L'importance de la rationalisation technicienne, et le droit du travail spécifique que constitue le statut des IEG, limitent le pouvoir de l'encadrement, entendu dans sa définition la plus simple (la capacité d'un individu A d'obtenir d'un individu B quelque chose qu'il n'aurait pas fait de lui-



même)<sup>1</sup>. Le travail d'encadrement à EDF est donc l'une des formes les moins autonomes de ce travail, et l'analyse menée ici permet de montrer ce en quoi consiste le travail d'encadrement lorsque celui-ci ne repose pas sur la menace du licenciement, et est lui-même étroitement encadré. Il s'agit d'entrer dans les détails quotidiens de la relation que les encadrants entretiennent avec les agents qu'ils encadrent, plutôt que de supposer que leur pouvoir est toujours déjà là, prêt à l'emploi. Au contraire, celui-ci n'est jamais assuré.

### ***Qui sont les encadrants de proximité à EDF ?***

L'encadrement de proximité correspond, au sens strict, au seul premier niveau d'encadrement au-dessus de l'exécution : ceux que l'on appelle les « animateurs d'équipe » ou, parfois, les « managers de proximité », au sein d'EDF. Dans un sens plus large, on peut y inclure les deux premiers niveaux de l'encadrement (il faut alors y adjoindre les « managers de première ligne » ou « MPL », selon la terminologie indigène) : en effet, les « animateurs d'équipe » et les « managers de proximité » n'existent pas dans tous les services. Les « MPL » reçoivent des dénominations variées en fonction de leur direction de rattachement : chefs de section, responsables d'équipes, ou encore chefs de groupes responsables. On peut, en dernier lieu, considérer que le niveau immédiatement supérieur, celui des « managers de deuxième ligne » (MDL), est dans une situation professionnelle comparable et exerce un travail similaire. En fonction de leur direction, les MDL sont chefs d'antenne, chefs de Centre de relation clientèle, ou parfois chefs de service.

En juillet 2011, il y avait à EDF S.A. 5217 encadrants de proximités, si l'on regroupe sous ce terme les métiers<sup>2</sup> suivants : « animateur d'équipe, encadrant d'équipe de conduite nucléaire, superviseur » et tous les emplois de « manager de première ligne » et « manager de deuxième ligne ». Ils étaient 3659, si l'on exclut ces derniers (managers de deuxième ligne) de l'encadrement de proximité.

En 2007<sup>3</sup>, à l'époque où la direction de la distribution appartenait encore à l'entité EDF S.A., les encadrants de proximité étaient 6970, selon le même critère de définition (5104 si l'on excepte les managers de deuxième ligne). Cette population comptait 23% de femmes. Sa moyenne d'âge était de 44,4 ans, c'est-à-dire assez proche de la moyenne d'âge de l'entreprise : 42,7 ans.

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la définition classique de Dahl (1971).

<sup>2</sup> Le terme « métier » désigne, en l'espèce, la dénomination de l'emploi occupé par l'agent, telle que recensée dans le répertoire interne à l'entreprise, baptisé « M3E » (pour « méthode d'entreprise d'évaluation des emplois »).

<sup>3</sup> Ces données proviennent de la DRH Groupe d'EDF. En 2007, la filiale ERDF n'avait pas encore été créée, et les agents de la distribution (direction EGD, à l'époque) dépendaient de la même DRH. En 2011, je n'ai pu accéder aux données d'ERDF, d'où ce décalage.

Groupe charnière par sa situation hiérarchique, l'encadrement de proximité est aussi un point de passage de nombreuses trajectoires professionnelles. Comme dans d'autres entreprises, on y trouve donc à la fois des jeunes cadres fraîchement recrutés et appelés à une carrière ascendante, parfois jusqu'à un poste de dirigeant, mais aussi des autodidactes non diplômés, en fin de carrière et approchant du départ en retraite. Les données existantes ne permettent pas de calculer la proportion que ces deux sous-groupes (et toutes les catégories intermédiaires) représentent au sein de la population étudiée ici. En revanche, on peut en dresser la pyramide des âges, et constater qu'elle est comparable à celle de l'ensemble des agents de l'entreprise (cf. figures 1 et 2), à part dans les premières classes d'âge, où l'on trouve un peu moins d'encadrants de proximité en proportion de l'ensemble – ce qui tient au fait que l'on accède à un poste d'encadrant au bout de quelques années de carrière, et rarement dès l'embauche, sinon pour les plus diplômés – ingénieurs et diplômés d'une école de commerce (Wolff, 2005b).

Figure 1 : Pyramide des âges d'EDF (distribution comprise) en 2007

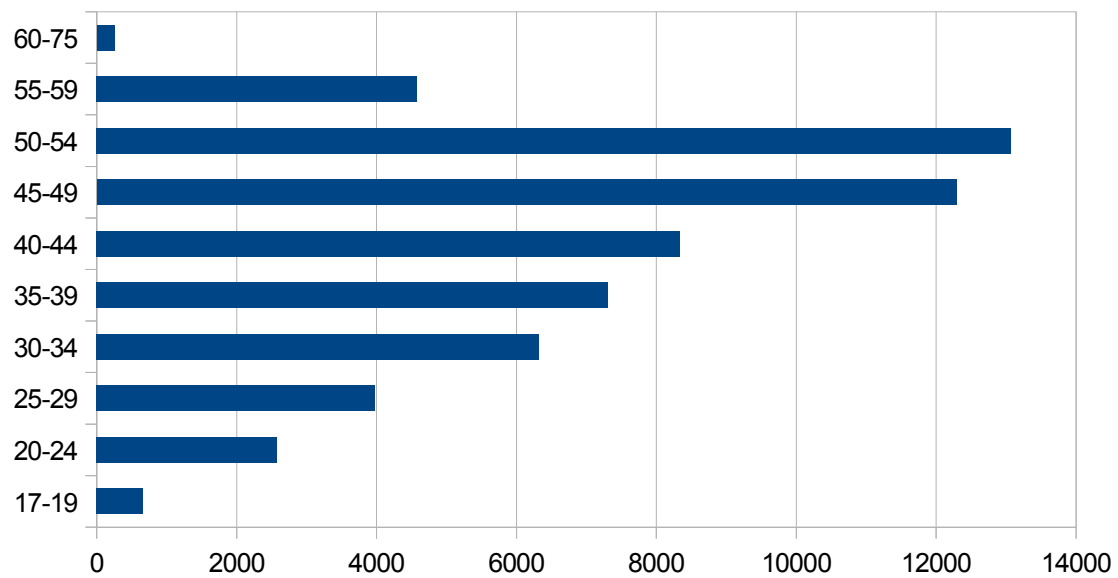
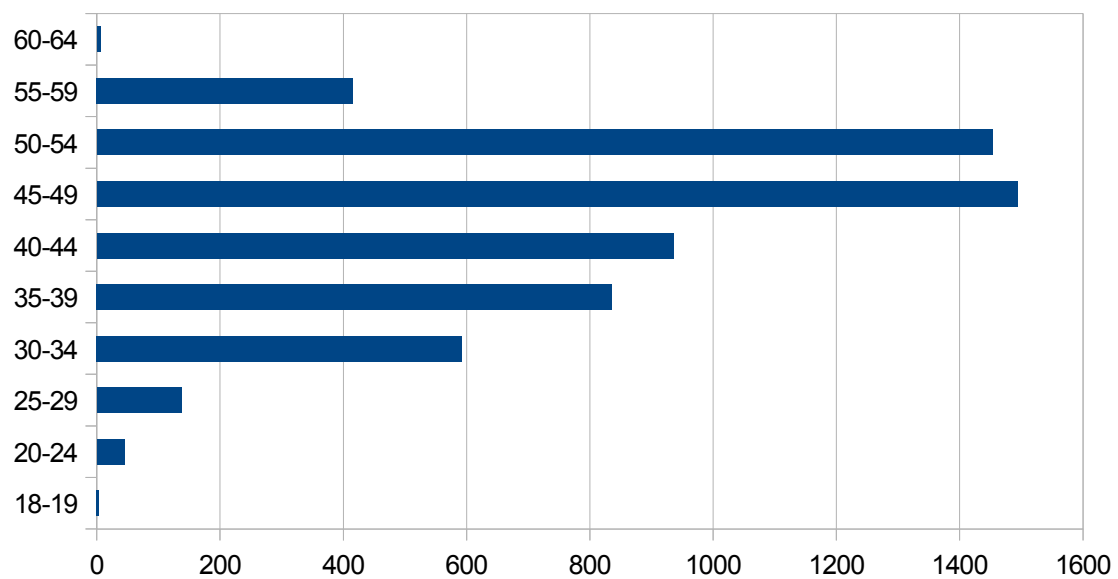


Figure 2 : Pyramide des âges des encadrants de proximité (MDL, MPL, animateurs et autres encadrants de proximité) en 2007



Ces données ne fournissent qu'un tableau imprécis de l'ensemble des encadrants de proximité. Je reviendrai plus loin sur les distinctions internes à cette population, et en particulier, sur les différentes formes de travail d'encadrement qu'elle comporte, qui correspondent également à des différences de trajectoires (cf. infra, chapitre 4).

### **3. Conditions d'enquête et problématisation**

Enquêter sur le travail d'encadrement requiert d'entrer dans le détail quotidien des relations des encadrants avec ceux qu'ils encadrent, et avec leurs propres chefs. Il s'agit d'observer une pratique : la méthode ethnographique semble donc la plus pertinente, dans la mesure où elle consiste à comprendre progressivement les principes de la pratique des enquêtés, même lorsque ces derniers ne les formulent pas explicitement, en se plongeant dans un univers étranger (Beaud, Weber, 2003). Rattaché comme « chercheur associé » à la DRH Groupe d'EDF<sup>1</sup> (cf. infra), je n'ai pu entrer dans les unités opérationnelles (centres de production, centres d'appel, etc.) que momentanément, pour réaliser des entretiens et des observations sur une période de quatre jours consécutifs, au mieux. Pour enquêter en ethnographe dans le monde du travail, il faut en effet avoir de bonnes raisons de « déranger », et se faire une place dans des groupes où chacun occupe un poste et coopère à un ensemble de tâches avec d'autres agents. En l'absence de compétence professionnelle dans les métiers de mes enquêtés (la production d'électricité, la maintenance ou encore la comptabilité), la seule bonne raison que je pouvais avancer pour ma présence sur leur lieu de travail tenait à l'objet de ma recherche (étudier les transformations du travail du management de proximité) et à mon rattachement institutionnel (une équipe de la DRH Groupe qui alimentait en réflexion l'« Observatoire national de la qualité de vie au travail »). J'ai donc été conduit, sans l'avoir complètement choisi, à limiter la plus grande partie de mon travail d'observation aux directions des ressources humaines<sup>2</sup>, et à enquêter par entretiens, la plupart du temps, auprès des

---

<sup>1</sup> La DRH Groupe est le nom que porte, à partir de l'été 2010, la direction à laquelle je suis rattaché en tant que chercheur, puis dont je deviendrai salarié en septembre 2010. Elle a connu d'autres dénominations auparavant, qui correspondent à un découpage institutionnel légèrement différent. J'emploie ici, par commodité, le terme de « DRH Groupe » sans entrer dans le détail de ces réorganisations et des changements de nom qui les accompagnent.

<sup>2</sup> Le pluriel s'impose car j'ai été amené à rencontrer de multiples interlocuteurs dans les directions RH des « métiers », c'est-à-dire des directions opérationnelles.

encadrants de proximité.

Ce biais méthodologique n'invalide pas complètement les résultats obtenus. La limite intrinsèque de l'entretien comme technique d'enquête tient à ce que l'enquêté y exprime un « point de vue » sur ce qu'il vit, alors même qu'une bonne part de ce qu'il fait, dans son travail, ne peut pas être explicité, ou du moins, qu'il s'agit là de dispositions pratiques qui ne s'actualisent que dans la pratique elle-même, et échappent au discours<sup>1</sup>. Mais l'encadrement, en tant que pratique, s'incarne toujours dans des actes de discours. Encadrer une équipe, c'est s'adresser à des personnes qui partagent, au moins en partie, un ensemble de significations communes (langagières et infra-langagières) qu'ils comprennent, et dont ils sont capables de discuter, explicitement. En effet, le travail de l'encadrement est toujours susceptible d'être apprécié en fonction de principes de justice, qui sont formulés de manière à pouvoir être discutés entre plusieurs personnes (cf. infra, chapitre 4). La manière dont les encadrants réalisent leur travail ne peut être appréhendée en-dehors de ce que les agents encadrés en disent, pas plus qu'elle n'est complètement étanche aux prescriptions qu'ils doivent appliquer (et notamment aux prescriptions qui relèvent du bon travail de manager). Enfin, une partie de ce travail consiste en un « sale boulot » (Hughes, 1996) qui, en l'occurrence, ne peut pas être délégué à d'autres, mais qui n'est pas réalisé en public : annoncer à un agent qu'il n'aura pas d'augmentation, en « recadrer » un autre (c'est-à-dire expliquer qu'une règle a été enfreinte et qu'il s'agit d'une faute), « s'arranger » pour qu'une prescription soit temporairement contournée, tous ces actes passent par une communication entre l'encadrant et l'agent (ou les agents) concerné(s), mais celle-ci ne se déroule pas en public, et surtout pas devant un enquêteur extérieur, fût-ce un familier. En revanche, tous ces actes peuvent être expliqués et commentés dans le secret de la situation d'entretien. Celle-ci est également un moment privilégié pour les encadrants lorsqu'ils expliquent ce que taisent les manuels de management : comment se débrouiller avec les « cas sociaux », comment « avaler des couleuvres », comment s'accomoder d'un chef qu'on ne peut plus supporter, etc.

Pour toutes ces raisons (l'encadrement comme pratique discursive, l'ensemble d'attentes et de justifications auxquelles il donne lieu, et la part de travail indigne qu'il comporte), l'entretien est une technique d'investigation qui permet de recueillir un matériau riche, et qui permet en outre de rapporter celui-ci à la trajectoire sociale du locuteur. Cependant l'immersion, pendant plusieurs années, au sein des équipes de la DRH Groupe et de plusieurs unités opérationnelles, m'a apporté tout ce qui aurait pu faire défaut à une enquête décontextualisée : une connaissance intime de la culture d'entreprise, de son organisation, mais aussi des enjeux économiques et politiques associés à

---

<sup>1</sup> Je reprends ici les termes de la critique de G. Kunda et S. Barley : « « Although useful for studying points of view and meaning, such techniques are less adequate for studying work because most work practices are so contextualized that people often cannot articulate how they do what they do, unless they are in the process of doing it ». Cf. également Martinez Perez, 2011 : chapitre 1.

mon objet de recherche. Dans la mesure où les conditions de réalisation de l'enquête déterminent la possibilité de parvenir à des résultats significatifs, il est nécessaire de les présenter en détail. Une recherche sociologique n'est jamais le produit du travail linéaire d'une seule personne, à partir d'une seule question. La manière dont l'enquête se déroule, les « alliés » sur lesquels l'enquêteur peut compter sur son terrain, mais aussi les théorisations partielles déjà disponibles à propos de l'objet de recherche, contribuent à déterminer à la fois le terrain d'enquête (ce qu'il est permis d'observer) et les instruments d'analyse pertinents (Beaud, Weber, 2003). Mon travail échappe d'autant moins à cette règle que j'ai été accueilli, durant quatre ans, au sein de l'entreprise que j'étudiais, d'abord en tant que « chercheur associé », puis en tant que salarié. Dès le début de mes recherches, j'ai trouvé à EDF des interlocuteurs intéressés à la production d'une recherche sur « le management de proximité », dont la connaissance de l'entreprise, les contacts personnels, les documents qu'ils ont pu me fournir, et les réflexions (parfois très proches de l'analyse sociologique du travail et des organisations) ont déterminé ce que je pouvais observer et, pour partie, quels instruments d'analyse pouvaient être pertinents pour mettre de l'ordre dans ces observations.

### ***Conditions d'entrée sur le terrain et problématisations indigènes***

Mes recherches à EDF ont commencé en septembre 2007. Quelques mois auparavant, du fait de la fermeture d'un autre terrain potentiel, et sachant mon intérêt théorique pour le thème de l'encadrement, mon directeur de thèse, André Grelon, m'avait fait part de la demande d'un cadre de la DRH Groupe d'EDF, Philippe Hagmann, adressée à l'EHESS : l'entreprise était en train de monter un « Observatoire de la qualité de vie au travail » paritaire et ouvert à des experts venus à la fois d'EDF (médecins du travail, experts en santé au travail) et de l'extérieur. De cette deuxième catégorie relevaient à la fois un membre de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), et un « chercheur », probablement sociologue, intéressé par les problématiques touchant aux conditions de travail et, plus largement, aux changements contemporains du travail, à EDF et en-dehors. Après deux rendez-vous destinés à préciser ce que chaque partie pouvait attendre d'une éventuelle coopération, et une séance de l'Observatoire de la qualité de vie au travail à laquelle André Grelon participa en mon absence, il fut convenu que je pourrais travailler à une enquête par entretiens et observation, dans des unités d'EDF, sur « le management de proximité », et que je participerais à l'Observatoire en tant que représentant de l'EHESS, notamment pour verser ma propre contribution, issue de mes recherches, à ses séances. En septembre 2007, je commençai un travail de recherche officiellement déposé au Fichier central des thèses sous le titre

« Management de proximité et qualité de vie au travail : une perspective sociologique. » Une convention d'une durée de trois ans fut alors signée entre EDF et l'EHESS, qui stipulait que l'entreprise mettait à ma disposition les informations utiles à mes travaux, en échange d'une participation aux travaux de l'Observatoire et d'un suivi régulier par Ph. Hagmann, pour l'entreprise, et A. Grelon, pour l'EHESS.

EDF n'a pas créé par hasard un « Observatoire de la qualité de vie au travail ». Cette instance correspond à l'une des recommandations d'une mission d'écoute à la centrale nucléaire de Chinon, dépêchée dans cette unité à la suite d'une série de trois suicides d'agents en six mois<sup>1</sup>. Les conclusions de cette mission d'écoute, menée par deux cadres dirigeants de l'entreprise, pointaient une série de dysfonctionnements et de contradictions dans le fonctionnement quotidien de l'organisation du travail dans le parc nucléaire (et au-delà), qui avaient déjà été observés par d'autres acteurs (médecins du travail et syndicats, notamment) au niveau de l'entreprise ou dans une série d'unités<sup>2</sup>. Le manque d'autonomie au travail, la difficulté à traiter l'ensemble des prescriptions tout en maintenant la continuité de l'activité, le manque de communication entre acteurs de l'organisation et le profond désarroi de certains agents, inquiets de voir disparaître ce qui faisait leur métier, faisaient désormais l'objet d'un consensus au moins tacite, parmi les organisations syndicales et les médecins du travail, mais aussi, de plus en plus, parmi les instances dirigeantes de l'entreprise. Dans les années 1990-2000, sous l'impulsion de la CGT, entre autres, ces phénomènes avaient commencé à recevoir une formulation synthétique, qui privilégiait la notion de « souffrance au travail », empruntée à la psychodynamique du travail. Du point de vue de la Direction des ressources humaines, il y avait là un terrain d'affrontement potentiel qui pouvait déboucher sur la mise en accusation des politiques d'entreprise et, plus encore, de ceux qui les portaient (dirigeants et encadrement). La création d'un observatoire, parmi les recommandations de la mission de Chinon, visait à prendre en charge au niveau national cette controverse sur les problèmes engendrés par les évolutions du travail. L'accent mis sur la recherche de la « qualité de vie au travail » plutôt que sur la dénonciation de la « souffrance » visait à reformuler cette controverse dans des termes qui permettent, d'une part, à l'encadrement de ne pas se trouver en position d'accusé, et d'autre part, d'inciter les membres de cette instance à coopérer pour trouver ensemble des solutions pratiques, plutôt que de s'affronter en tant que représentants des salariés et de l'employeur (Benquet, Marichalar, Martin, 2010).

On voit que l'encadrement de proximité pouvait être l'un des objets qui intéressaient cet Observatoire, à la fois en tant que sujet de recherche, et en tant qu'objet de recommandations. Les thématiques dont ce dernier s'emparait faisaient d'ordinaire l'objet de conflits sur la nature du

---

<sup>1</sup> J'y reviendrai au chapitre 2, section 2, à propos de l'émergence de la catégorie de « risques psychosociaux ».

<sup>2</sup> Cf. infra, chapitre 1, section 3, et chapitre 2, section 2.

problème sous-jacent et la manière dont on pouvait le résoudre (l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ou les relations entre générations, par exemple) mais, mises à l'agenda de cette instance paritaire, où syndicats et directions se côtoyaient en s'efforçant de laisser de côté momentanément leurs « casquettes » de représentants et leurs revendications, un relatif consensus parvenait à se dégager – non sans efforts des deux parties en présence – sur la nécessité d'une étude, à tout le moins. Paradoxalement, alors même que l'objet de mes recherches était *a priori* le plus épineux, c'était également celui sur lequel toutes les parties (médecins et experts compris) s'accordèrent le plus vite, en admettant le bien-fondé d'une enquête approfondie. En effet, le terrain avait déjà été préparé par l'insistance des questionnements autour des « marges de manœuvre des managers » (cf. supra, section 2), et par ailleurs, le fait de confier à un prestataire jugé scientifiquement fiable (« objectif ») et neutre au sein du conflit de responsabilité que ces questions entraînaient inévitablement (cf. infra, chapitre 2, section 2) était une manière de ne pas aborder de front ce conflit. De fait, mes propres recherches ne s'inscrivaient pas directement dans un registre polémique, d'autant plus que j'étais dès le départ en situation d'observation participante au sein du projet « Qualité de vie au travail » (QVT) qui se déployait en parallèle des premières séances de l'Observatoire.

Dès septembre 2007, je passais la moitié de mon temps de travail dans le bureau qui m'avait été attribué au sein de la petite équipe de la Direction des ressources humaines, dirigée par Ph. Hagmann, en charge de la « qualité de vie au travail » et de la promotion de la « diversité ». Outre mon travail de recherche, je participais aux séances du groupe-projet consacré à l'élaboration d'un consensus d'approche entre organisations syndicales, médecins, experts, managers et responsables des ressources humaines autour de la notion de « QVT ». Les objectifs étaient les mêmes que ceux de l'Observatoire, mais au sein d'un groupe plus informel, et associant des niveaux un peu moins élevés de la hiérarchie : faire partager à des acteurs multiples, aux intérêts divergents, une même préoccupation autour des évolutions contemporaines du travail, et formuler des recommandations opérationnelles. Il s'agissait surtout d'« embarquer » dans une action collective des acteurs divergents et venus de « métiers » (c'est-à-dire de grandes directions fonctionnelles) jaloux de leurs prérogatives, qui ne voyaient pas forcément d'un bon œil l'intrusion dans leurs politiques de la DRH Groupe. Ce processus d'« embarquement » est en tous points semblables à ce que la sociologie de la traduction a qualifié d'« intéressement » : il s'agit de constituer un acteur-réseau, fait de cadres, de mots d'ordres, d'études, de recommandations de politique, et d'un substrat physique incarné dans une base de données dédiée (Callon, 1986), afin de faire coopérer à un même objectif les constituants de cet acteur-réseau.

L'organisation en mode projet céda peu à peu la place à une organisation plus pérenne, qui découlait de la prise en charge institutionnelle de la « QVT » par des équipes dédiées au sein des



directions des ressources humaines de chaque « métier », à la faveur du travail d'intéressement réalisé par Ph. Hagmann et ses interlocuteurs au sein de la DRH Groupe. Je figurais parmi ceux-ci, dans un rôle très peu stratégique, étant donné mon statut de « marginal-sécant » (Crozier, Friedberg, 1972) à la fois partie prenante de l'Observatoire et non salarié par EDF. Concrètement, je réalisais alors, outre mon travail de recherche (que je présentais à mes enquêtés comme « une étude à destination de l'Observatoire de la qualité de vie au travail », qu'ils ne connaissaient pas, pour la majorité d'entre eux), quelques tâches supplémentaires comme la constitution d'une base de données destinée à échanger des documents entre les membres du groupe-projet, ou encore l'accompagnement des équipes de consultants réalisant d'autres études en parallèle (sur les coopérations entre générations, ou encore l'équilibre vie professionnelle-vie privée).

### *Réalisation de l'enquête*

En parallèle, de 2008 à 2010, je me rendis dans une unité d'ERDF (c'est-à-dire dans trois agences), dans une centrale thermique à flamme, dans une unité de production hydraulique (groupement d'exploitation et groupement de maintenance), dans quatre Centres de relation clientèle de la Direction commerce, et finalement dans une centrale nucléaire. Je réalisai, au total, 110 entretiens, dont 61 avec des encadrants de proximité<sup>1</sup>. Je passai à chaque fois par les responsables RH des sites, de préférence ceux que j'avais eu l'occasion de croiser personnellement ou qui pouvaient m'être présentés par un contact commun<sup>2</sup>. Après les avoir rencontrés sur leur site ou à Paris, j'organisai avec des cadres RH locaux un planning d'entretiens qui permettait aux enquêtés de dégager une heure ou deux dans leur emploi du temps chargé, et profitai des demi-journées ou des journées entières que je passai sur ces sites pour déjeuner à la cantine, rencontrer d'autres enquêtés et, le cas échéant, planifier d'autres entretiens. Débarqué sur ces sites avec le risque de porter une étiquette « enquêteur dépêché par Paris pour surveiller ce que fait le management », il me fallait à chaque fois gagner la confiance de plusieurs enquêtés pour éviter de subir ce malentendu (jamais exprimé en ces termes mais dont je pouvais toujours suspecter qu'il était présent).

Travaillant par interconnaissance au sein du milieu professionnel dans lequel j'étais placé, je

---

<sup>1</sup> Seule l'unité d'ERDF était située en banlieue parisienne ; tous les autres sites étaient situés en province, à plusieurs heures de Paris. Pour des raisons de confidentialité, je ne peux dévoiler leur situation géographique exacte. J'utilise les abréviations suivantes par la suite : D. pour le centre de distribution, T. pour la centrale thermique à flamme, H. pour l'unité hydraulique, C. pour les Centres de relation clientèle et N. pour la centrale nucléaire.

<sup>2</sup> Mon entrée sur le terrain du Commerce fait exception à la règle. J'y reviens au chapitre 2, section 1.

pus également rencontrer en entretien une dizaine de cadres travaillant au sein des services de formation (SFP, FMG, Académies des métiers), ou y ayant travaillé récemment. Plusieurs d'entre eux m'ouvrirent leurs archives personnelles, ou les bases de données auxquelles ils avaient accès, qui me fournirent une documentation incomparablement fournie sur les politiques d'entreprise, les plans de formation et les instruments de gestion des ressources humaines. Je pus également m'appuyer sur mes connaissances au sein des organisations syndicales, non seulement pour réaliser des entretiens, mais aussi pour accéder à de nouvelles bases de données, notamment l'ensemble des archives des procès-verbaux du CNHSCT (cf. infra, chapitre 2, section 2). Enfin, ma collaboration au projet QVT m'amena à participer à de très nombreuses réunions, au sein de la DRH Groupe le plus souvent, mais aussi dans des unités opérationnelles, voire dans des séminaires d'été à destination des encadrants et des responsables RH, ou encore dans un séminaire préparatoire à une négociation d'accord. Bien que ces réunions fussent *a priori* éloignées de mes propres recherches, ma position d'observateur (dont le rôle le plus actif était, par exemple, de présenter les conclusions d'une étude réalisée par un cabinet de conseil) me permit d'y mener un véritable travail ethnographique, et de saisir beaucoup mieux le vocabulaire indigène, les enjeux de politique interne (liés aux périmètres respectifs de chacune des directions, par exemple), les intérêts déjà constitués et qui pesaient sur l'objet de mes recherches, et les cultures spécifiques aux « métiers », ce que je n'aurais fait qu'effleurer en passant trente jours au total (au mieux) dans chacune des unités où je rencontrais mes enquêtés encadrants de proximité.

#### *Matériaux d'enquête*

Au total, j'ai rencontré environ 110 personnes dans des entretiens formalisés (présentés et acceptés comme tels, suivant un guide d'entretien, et enregistrés), dont :

- 21 agents d'exécution (6 au sein de l'Hydraulique, 2 dans la Production nucléaire et 13 dans les centres d'appel du Commerce),
- 8 représentants syndicaux,
- 3 médecins du travail,
- 9 formateurs ou anciens formateurs,
- 8 cadres dirigeants (directeurs de divisions, de directions, et d'unités),
- et 61 encadrants de proximité (dont 8 m'ont accordé deux entretiens).

L'annexe J présente le tableau de mes enquêtés qui relèvent, à proprement parler, de l'encadrement de proximité.

J'ai par ailleurs profité de mon immersion au sein de la DRH Groupe, et plus momentanément, dans les unités considérées, pour mener des entretiens moins formels, en prenant des notes sans enregistrer l'intégralité de la discussion (au moment de la conclusion d'un entretien, à la cantine, à la machine à café, dans la salle commune de l'équipe en question : salle de prise de quart, salle de commande, etc.).

Les observations que j'ai pu réaliser sont également le fruit de ces immersions, prolongées

pour certaines (quatre ans au sein de la DRH Groupe), beaucoup plus courtes pour d'autres (quatre jours sur le site de la centrale nucléaire où j'ai effectué la plupart de mes entretiens). Il faut y ajouter ma présence au sein de réunions dédiées à la qualité de vie au travail, en tant qu'intervenant ou en tant qu'observateur.

Les archives que j'ai pu consulter proviennent de trois sources différentes :

- Les données de la DRH Groupe et des autres directions RH (au sein des métiers) : bases de données du personnel, documents de politiques d'entreprise et/ou de directions, données de santé au travail,
- Les archives privées des formateurs et anciens formateurs : plans et outils de formation, exemples d'entretiens individuels d'évaluation, données sur le personnel des directions concernées, documents de politique d'entreprise,
- Les archives du Comité national hygiène, sécurité et conditions de travail (CNHSCT) : tous les procès-verbaux de cet organisme, certains procès-verbaux de comités locaux (CHSCT), et des rapports d'expertise commandés par des CHSCT et versés aux archives du CNHSCT.

Dès lors que la « QVT » était prise en charge et traduite dans des politiques et des plans d'action – au grand dam de ses importateurs initiaux à EDF, qui voulaient en préserver le caractère informel et continuer un travail de conviction auprès des dirigeants plutôt que d'en faire un nouvel instrument de prescription – le travail de l'équipe de Ph. Hagmann s'orienta vers l'animation des réseaux de correspondants dans les métiers, et vers la promotion, à plus long terme, des recommandations qui s'y rattachaient. C'est à ce moment que je présentai les premières conclusions de mes travaux, dans une série de trois conférences à destination d'un public interne à l'entreprise (en priorité), au printemps 2010. Ce moment de restitution, et les compte-rendus qui en circulèrent ensuite au sein de l'entreprise, me consacrèrent comme l'un des interlocuteurs légitimes, au sein de la DRH Groupe, dans le domaine du « management de proximité », et parfois même du « management ».

À l'été 2010, en l'absence de poste temporaire qui aurait pu me permettre de continuer à financer ma thèse<sup>1</sup>, et considérant que je pouvais réaliser d'autres missions au sein de son équipe, Ph. Hagmann m'offrit de me recruter dans son équipe, en tant que chef de projet chargé de mettre en place une plateforme d'échange entre l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise intéressés, d'une manière ou d'une autre, à la problématique de la « QVT ». Cet outil prit la forme d'un site internet participatif, construit par un prestataire extérieur que je pilotais, tout en travaillant, avec des interlocuteurs internes à EDF, à associer les futurs participants à cette construction et à sa mise en œuvre. De « chercheur associé », j'étais devenu « community manager », salarié d'EDF, et présent quatre jours sur cinq dans l'équipe dont je dépendais auparavant de manière plus lâche. Je continuais d'y trouver l'occasion d'observations et d'accéder à des données précieuses en matière de gestion des ressources humaines, mais le rythme de mon travail de thèse s'en ressentit, et y

---

<sup>1</sup> J'étais jusque-là allocataire et moniteur à l'université.

compris mon propre rapport au terrain : il devenait plus difficile, en rencontrant des responsables RH dans des réunions où je me faisais le promoteur d'un nouvel outil de communication dévolu à « la qualité de la vie au travail », de garder la distance que j'avais jusque-là su (et surtout pu) maintenir avec cette manière particulière de formuler la question des évolutions du travail à EDF. Fin août 2011, je quittai l'entreprise pour un poste d'ATER à l'Université d'Evry, et me consacrai alors uniquement à la rédaction de ce manuscrit (à l'exception de deux invitations à venir présenter mes travaux dans des réunions de « réseaux managers » dans des centrales nucléaires).

### *Les risques de l'instrumentalisation*

Si mon travail de chercheur a fait l'objet d'instrumentalisations et de réappropriations, c'est donc, pour l'essentiel, dans son versant spécifiquement dédié à la « qualité de vie au travail » et aux « risques psychosociaux ». Ma participation aux travaux de l'Observatoire de la QVT, au groupe-projet dédié, et à l'équipe de la DRH Groupe en charge de ce domaine, ont pu être lues comme les signes d'un ralliement intellectuel : dans l'affrontement théorique (et indissociablement politique) entre les tenants de la « souffrance au travail » et les promoteurs de la « qualité de vie au travail », j'avais manifestement choisi mon camp.

Pourtant, ma bonne connaissance des différents interlocuteurs au sein de cette controverse interne à l'entreprise, ainsi que des relations de proximité intellectuelle et personnelle avec plusieurs d'entre eux, m'ont permis de préserver, sinon une stricte neutralité, du moins une relation bilatérale, à la fois avec les organisations syndicales, et les représentants de l'employeur. Du reste, aussi bien mon travail de recherche (qui faisait l'objet d'un consensus partagé quant à son intérêt, y compris son intérêt critique) que mon travail de chef de projet au sein du pôle QVT, m'ont toujours placé dans une position marginale parmi les représentants de « la direction », à laquelle j'aurais pu être rapidement identifié.

Il n'en reste pas moins que l'insertion au sein d'un projet dédié à la « qualité de vie au travail », et de ses ramifications, a été la condition de possibilité de mes recherches. En travaillant sur l'encadrement de proximité, j'ai assez vite découvert que le sujet excédait la seule problématique de sa place dans la « qualité de vie au travail » des salariés. Mais les premières données auxquelles j'ai pu accéder, mes premiers interlocuteurs, et la position initiale des problèmes que je rencontrais, dépendaient d'enquêtes internes sur la santé des salariés, et/ou sur leur souffrance psychique, et la manière dont l'encadrement pouvait y répondre. C'est précisément en travaillant à élargir la question de la relation encadrant-encadré que l'on peut ne pas réduire la

caractérisation de l'encadrement de proximité à son rôle dans la formation et le traitement des « risques psychosociaux » ou de la « souffrance au travail ». Cet élargissement progressif, et l'attention accordée à d'autres données que celles qui concernaient seulement les questions de santé psychique, sont le fruit d'une démarche d'enquête inductive, qui ne découle pas d'une problématique théorique initiale aménagée en fonction du terrain, pas davantage qu'elle ne se contente de reprendre à son compte les questions que se pose l'entreprise.

## **4. Fonction d'encadrement et travail d'encadrement**

### ***La fonction d'encadrement***

Dans l'organigramme d'EDF tel qu'il existe à l'heure actuelle, et quand bien même la structure de l'entreprise a changé ces vingt dernières années, la délégation de l'autorité sur les salariés à un corps spécifiquement dédié (l'encadrement) demeure une évidence, un présupposé qui n'est pas questionné. Lorsque les premiers niveaux de l'encadrement paraissent manquer d'autorité et voir leur autonomie s'amenuiser, toutes les parties prenantes de l'entreprise s'inquiètent du rétrécissement de leurs « marges de manœuvre » et cherchent à reconstruire le pouvoir qu'ils ont visiblement perdu. Le caractère « fonctionnel » de l'encadrement de proximité (c'est-à-dire le fait qu'il exerce une fonction déterminée, correspondant à un besoin d'encadrement) appartient donc à ces prénotions qui, parce qu'elles structurent l'ensemble des représentations des agents de l'entreprise, n'apparaissent pas distinctement, mais n'en sont que plus efficaces : on ne peut tout de même pas se passer de chefs<sup>1</sup>.

Pourtant, que l'entreprise repose « fonctionnellement » sur l'encadrement du travail d'exécution ne dit rien sur la forme concrète de cet encadrement. Celui-ci peut revêtir plusieurs aspects : celle, classique, du contremaître tel que le décrivaient les manuels de 1946 (cf. supra), ou bien celle d'un agencement technique et matériel qui contraint les possibilités d'action des

---

<sup>1</sup> Comme le résume Durkheim, à propos des catégories les plus fondamentales de notre perception, qui organisent notamment les classements entre sacré et profane : « la société ne peut abandonner les catégories sans s'abandonner elle-même. » (Durkheim, 2008 [1912] : 24)

exécutants, ou encore diverses combinaisons d'incitations et de sanctions, mises en œuvre par des encadrants selon leur bon vouloir. Cette recherche vise à expliquer « ce que fait l'encadrement de proximité » suivant les lignes directrices établies par D. Monjardet à propos de « ce que fait la police » : il s'agit à la fois de rendre raison de la fonction sociale d'un groupe particulier, qui contribue jour après jour à reproduire un système dont il est solidaire (l'entreprise, en l'occurrence, mais aussi, dans le détail, le parc nucléaire, ou encore le système de traitement des appels de clients d'EDF), et de décrire finement les opérations effectuées au quotidien par les encadrants tels qu'ils sont<sup>1</sup>. De même que « la police » désigne à la fois un corps de professionnels qui exercent un métier particulier, et un élément déterminé du système social dans lequel elle remplit la fonction de maintien de l'ordre, de même l'encadrement peut recevoir, *mutatis mutandis*, ces deux qualifications, à deux réserves près. La première tient bien sûr à la nature des opérations effectuées par les professionnels en question : l'encadrement de proximité ne fait pas usage d'une arme en cas de danger. La deuxième réserve, plus épineuse, peut s'appliquer à toute théorie fonctionnaliste et se décline en deux points : affirmer qu'un groupe, quel qu'il soit, remplit une fonction au sein d'un système social, c'est courir le risque d'expliquer un phénomène par les effets qu'il produit (et non par ses causes) ; c'est aussi affirmer qu'il existe quelque chose comme « le système social », c'est-à-dire un ensemble cohérent d'organes qui œuvre à sa conservation et se reproduit à l'identique (Guillo, 2004).

Ces deux objections sont recevables si elles s'opposent à une théorie sociologique à prétention totalisante. En revanche, « à moyenne portée », comme dirait Merton (1965 [1949]), le raisonnement fonctionnaliste permet simplement de considérer que ce que fait l'encadrement de proximité s'insère dans le cadre que l'entreprise fixe pour lui. L'entreprise a tendance à s'exagérer sa cohérence, sa fermeture et son caractère « systémique », précisément parce qu'elle n'en est jamais assurée – comme toutes les institutions, elle passe son temps à répéter qu'elle est bien une institution (Boltanski, 2009 ; Douglas, 2004 [1986]). Mais dans la mesure où elle n'en finit pas de le réaffirmer (plus précisément, dans la mesure où des prescriptions verticales viennent périodiquement réaffirmer ce qu'est l'ordre de l'entreprise et ce que doivent faire ceux qui y travaillent), elle délimite objectivement ce que l'encadrement peut faire et peut dire. EDF, comme d'autres entreprises (et de manière générale, comme d'autres institutions) n'est pas un tout unifié, cohérent et sans histoire, au contraire, mais dans une certaine mesure elle travaille à la reproduction

---

<sup>1</sup> « S'il s'agit de savoir « ce que fait la police », c'est dans le double sens de l'expression, empirique (descriptif) et théorique (fonctionnel) » (Monjardet, 1996 : 8). D. Monjardet a été, avec G. Benguigui, l'auteur d'une théorie des nouvelles couches moyennes comme agents des « appareils » que l'on retrouvera au chapitre 6 (Benguigui, Monjardet, 1982). Je leur emprunte également le titre *La fonction d'encadrement* (Benguigui, Monjardet, 1980), en situant cette section dans la lignée théorique de leur ouvrage : l'encadrement (de proximité, en l'occurrence) a une place déterminée au sein des organisations parce qu'il exerce une fonction déterminée dans celles-ci. On sait que, pour les auteurs, « l'encadrement » désigne non seulement les cadres encadrants, mais aussi tous les agents des appareils qui œuvrent indirectement à la mise au travail des exécutants.

quotidienne de son fonctionnement, et à assurer l'engagement de chacun de ses membres dans ce processus de reproduction. Dès lors, il existe bien un « besoin » de contrôle et d'implication des salariés, auquel on peut associer une fonction sociale, remplie par l'encadrement de proximité en l'occurrence, mais qui pourrait peut-être être assurée autrement. Dire que l'encadrement a une fonction, ce n'est donc pas, d'une part, expliquer tout ce qu'il fait *en réalité* par les nécessités fonctionnelles auxquelles cela répondrait ; ce n'est pas non plus, d'autre part, affirmer que seul l'encadrement tel qu'il existe *hic et nunc* peut assurer cette fonction.

### ***Les contradictions du travail d'encadrement***

Il est difficile de décrire dans un seul et même mouvement la fonction que les encadrants de proximité exercent, et le travail quotidien qu'ils effectuent, dans la mesure où la première caractérisation se rattache à leur travail prescrit (à ce que l'entreprise attend d'eux qu'ils fassent), et la deuxième concerne leur travail réel (ce qu'ils font effectivement)<sup>1</sup>. Or, dans l'encadrement comme ailleurs, prescrit et réel ne sont jamais confondus. Plutôt que de constater cet écart, les chapitres qui suivent visent, d'une part, à décrire à la fois le prescrit et le réel de l'encadrement de proximité, et d'autre part, à montrer comment les encadrants s'arrangent de ces contradictions.

La distinction entre prescrit et réel a été soulignée *ad libitum* par les sciences sociales du travail (en particulier l'ergonomie et la psychologie du travail), dont l'un des principaux acquis tient précisément à l'irréductibilité de cet écart (Reynaud, 1988 ; Dejours, 2003). Mais ces recherches traitent ordinairement « la prescription » comme un ensemble cohérent, porté de manière unilatérale par tout l'encadrement (conçu selon le même schéma). En réalité, les encadrants, et singulièrement ceux d'entre eux qui ont le moins d'autonomie dans leur travail, font eux aussi face à des écarts semblables, et s'arrangent comme ils le peuvent d'une pluralité de prescriptions qui ne pointent pas toutes dans la même direction (De Terssac, 2003 ; Detchessahar, 2011). Le travail que mènent les encadrants consiste précisément à mettre de l'ordre, comme ils le peuvent, dans l'ensemble des prescriptions, face aux contraintes du « réel » : les particularités de leur équipe, celles de l'activité en jeu, une panne sur un automatisme, un mouvement social, etc. Dans le contexte d'EDF, où il leur est reconnu peu de latitude d'action (en raison du poids de la prescription, de la culture technicienne et du statut du personnel), ce travail est à la fois délicat et, souvent, indicible : il consiste en de petites opérations qui échappent à l'attention des niveaux supérieurs de la hiérarchie, et parfois, il

<sup>1</sup> C. Desmarais et E. Abord de Chatillon soulignent que ces deux manières de décrire le travail de l'encadrement ont fourni deux types de modèles dans la recherche en gestion : le modèle « fonctionnaliste » de Fayol et celui des « activités » de Mintzberg (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010 : 74).

ne peut être légitimement reconnu, dans la mesure où il suppose d'enfreindre des règles. Première contradiction du travail d'encadrement : il est nécessaire au fonctionnement d'un système qui, souvent, l'ignore.

À cela s'ajoute le contexte historique particulier dans lequel se trouve l'entreprise EDF, c'est-à-dire l'ouverture à la concurrence et ses conséquences, qui aboutissent à ce que les encadrants de proximité n'effectuent plus exactement le même travail, auprès d'équipes qui ont elles-mêmes changé (en raison de l'externalisation de certaines activités, ou encore des vagues de recrutement successives qui introduisent des disparités dans les collectifs de travail), et au sein d'organisations qui portent la trace d'une pluralité de processus de changements (introduction de la « logique compétence », resserrement sur le « cœur de métier », ou encore addition du « mode projet » à la pyramide hiérarchique classique, pour n'en citer que quelques exemples). La tendance qui semble *a priori* se dégager de ces processus est la prise en charge de l'encadrement des agents d'exécution par des dispositifs gestionnaires, à travers lesquels on limite les possibilités d'action du « facteur humain », tout en équipant sa perception et en définissant par ce biais les tâches qu'il effectue. Mais dans le même temps, sont partout réaffirmées la nécessité et l'urgence, pour les encadrants de proximité, de se comporter en véritables managers, sachant prendre des décisions, faire des arbitrages, mobiliser leur équipe et faire preuve de *leadership*. Tout se passe comme si l'encadrement de proximité était à la fois menacé dans sa fonction par des agents d'encadrement plus efficaces, plus silencieux et plus prévisibles (les dispositifs de gestion que sont, par exemple, les systèmes d'information qui définissent ce que les exécutants doivent faire, quand et comment), et glorifié comme le seul acteur véritablement capable de parvenir à ce que les exécutants s'engagent dans leur travail. Il s'agit là d'une deuxième contradiction.

Une fois ces éléments posés, on peut reformuler la question énoncée plus haut : l'encadrement est « fonctionnel » au sens où il sert à quelque chose, du point de vue de l'employeur. Mais seul l'encadrement humain semble à même, d'une part, de s'accomoder des contradictions dans lesquelles est prise la fonction d'encadrement, et d'autre part, d'établir auprès des agents encadrés une relation qui permette d'obtenir leur engagement dans le travail. Le fait que l'encadrement soit composé d'agents humains (et non simplement de dispositifs) s'expliquerait-il ainsi ?

### ***Travailler à l'engagement des agents***

Que dit-on lorsque l'on affirme que l'encadrement de proximité cherche quotidiennement à



obtenir « l'engagement dans le travail » des salariés ? Ce dernier terme est à la fois une expression à la mode dans la gestion des ressources humaines (Enlart, 2009), et l'objet d'investigations anthropologiques (Bidet, 2011) qui s'attachent à montrer ce qui lie chaque travailleur à son milieu de travail. Il est également utilisé par les sociologues qui cherchent à montrer que le travail fait naître des phénomènes qui s'apparentent à un échange-don entre le salarié et son employeur (ou sa hiérarchie directe) : loin de se résumer à l'échange marchand et intéressé qu'incarne le contrat de travail (qui consacre la subordination du salarié en échange d'une rémunération), le travail produit un investissement subjectif car la coopération de plusieurs salariés à une tâche, et la reconnaissance du travail par les pairs et la hiérarchie, fonctionne sur le mode du « donnant-donnant » (Alter, 2009 ; Ughetto, 2005).

J'entends ici « engagement au travail » dans un sens plus simple et plus large : il s'agit de la satisfaction que les travailleurs éprouvent dans l'accomplissement même de leur travail, qui les incite non seulement à être présent à leur poste chaque matin, mais aussi à s'y investir personnellement. L'un des meilleurs indices de l'engagement au travail est la réponse que les enquêtés apportent à la question du « bon travail »<sup>1</sup>. Les agents qui déclarent ne pas pouvoir faire du bon travail ne sont pas (ou plus) engagés dans leur travail<sup>2</sup>. Or cette définition ne relève pas du domaine de l'intime ou de la conviction personnelle ; elle est validée par le collectif de travail (cf. infra, chapitre 5).

On voit que la notion d'engagement peut être prise dans son acception individualisante (elle renvoie alors aux facteurs affectifs, cognitifs et conatifs qui impliquent un individu dans la réalisation de certaines tâches : cf. Enlart, 2009 : 6) ou dans un sens qui met l'accent sur les interactions entre personnes, et entre les personnes et leur environnement matériel de travail (dans la mesure où celui-ci contient des appareils qui captent l'attention des travailleurs, en particulier : cf. Bidet, 2011 : 351-366).

Que l'encadrement de proximité ait une place dans ce processus, et parvienne à établir des liens entre les travailleurs et leur travail, ne va pas de soi. Le contremaître des anciennes manufactures, le chronométrateur taylorien, ou même l'adjudant au sein de l'armée, semblent *a priori* se désintéresser de ce que les personnes qu'ils encadrent pensent des actions qu'elles effectuent, et de la manière dont elles les ressentent, pourvu qu'elles les effectuent. Pourquoi en serait-il autrement pour les encadrants de proximité d'EDF, en 2012 ? Étudier leur travail sous cet angle

---

<sup>1</sup> Dans les termes de mon guide d'entretien : « Qu'est-ce qui vous fait vous dire, à la fin d'une journée, d'une semaine ou même d'une année, que vous avez fait du bon travail ? »

<sup>2</sup> Notion indigène sans contours théoriques bien définis, le « bon travail » résume l'appréciation que les enquêtés portent sur leur situation de travail, lorsqu'ils doivent l'exprimer face à un enquêteur. Il s'apparente donc au « vrai boulot » (Bidet, 2011), à une « épreuve » réussie (Cousin, 2008), ou encore au « plaisir » éprouvé dans le travail (Dejours, 1988), sans respecter les délimitations théoriques rigoureuses de ces concepts. Conserver cette imprécision constitutive est un choix épistémologique : il s'agit de ne pas construire, à la place des enquêtés et *a posteriori*, une notion satisfaisante intellectuellement, mais sans doute biaisée, de ce qui importe à leurs yeux.

revient donc à prendre au sérieux la littérature managériale lorsqu'elle indique que les managers, dans leur relation quotidienne avec leur équipe, construisent plus et autre chose qu'une relation de contrôle et de sanction. Dans cette relation se joue une partie de l'engagement des salariés, même s'ils ont déjà de bonnes raisons, vraisemblablement, de s'engager d'eux-mêmes dans ce qu'ils font (la rémunération, le jugement de leurs pairs, l'attachement à un métier, ou encore l'intérêt intrinsèque qu'ils trouvent dans la réalisation de leur travail). Si l'action des exécutants est déjà strictement encadrée, quel genre de travail effectuent les encadrants humains, qui les pousse néanmoins à agir ? Il faut y insister une dernière fois : peut-être est-ce là une question vide de sens. Il est possible que les agents d'exécution trouvent dans l'accomplissement des prescriptions et dans l'effectuation des tâches qui leur sont assignées, des raisons suffisantes de s'engager dans leur travail. Si les encadrants de proximité effectuent un travail d'encadrement, à proprement parler, c'est donc qu'ils incitent (ou qu'ils contraignent) les agents à s'engager dans leur travail, malgré toutes les raisons que ces derniers ont déjà de s'y engager.

### ***Problématique d'ensemble : l'encadrement de proximité, un accompagnement humain de la prescription ?***

La fonction d'encadrement peut être prise en charge par plusieurs formes potentielles d'encadrants. Il n'est pas certain que les encadrants humains effectuent, à cet égard, un travail « insubstituable » (Monjardet, 1996 : 9). De surcroît, ce travail paraît pris dans des contradictions qui le rendent très difficile à accomplir. Enfin, les agents d'EDF ont sûrement bien d'autres raisons d'accorder une importance à leur travail (et à « faire du bon travail ») que la simple obéissance à leurs chefs. Constatant que les encadrants de proximité font pourtant l'objet d'une préoccupation récurrente de la part de leur hiérarchie, on peut poser la question suivante : ce que fait l'encadrement de proximité, dans sa forme actuelle (qui est assuré par plusieurs niveaux d'encadrants humains en lien direct avec les exécutants), est-ce seulement l'accompagnement humain de la prescription ?

Les théories critiques qui soulignent la place de l'encadrement de proximité dans le contrôle de la main-d'œuvre, aussi bien que les manuels de management qui lui attribuent une simple fonction de relais des décisions, semblent indiquer que la première fonction de l'encadrement de proximité est bien celle-ci : faire en sorte que les prescriptions soient appliquées, une fois édictées par les directions, ou par des services fonctionnels, voire inscrites dans le fonctionnement des

machines sur lesquelles travaillent les exécutants. Dans la mesure où travail prescrit et travail réel ne sont jamais confondus, l'encadrement est chargé de faire en sorte que celui-ci ne s'écarte pas trop de celui-là. Or, même épaulé par des dispositifs de gestion à la fois contraignants et précis, même lorsque la prescription est très étroite et très prégnante, même lorsque l'encadrement ne fait qu'exécuter ce que d'autres ont conçu et décidé, il semble bien que le travail effectué par les premiers niveaux de l'encadrement ne puisse être entièrement automatisé, si l'on veut gagner l'engagement des agents et non simplement les contraindre à se plier aux exigences de leur poste de travail. Ce à quoi on assiste dans les évolutions du travail d'encadrement, n'est-ce pas, en définitive, la tentative perpétuellement recommencée de se passer des encadrants humains, sauf lorsque ceux-ci entretiennent des relations avec leurs subordonnés, qui favorisent leur engagement ? En d'autres termes : l'encadrement de proximité n'est-il plus que l'accompagnement humain de la prescription ?

## **5. Plan**

Examiner cette question à propos de la seule entreprise EDF exige d'expliquer ce que sont à la fois l'encadrement de proximité, et la prescription, sur ce terrain particulier. C'est pourquoi le premier chapitre consiste en une synthèse de l'historique de l'entreprise, pour présenter plus en détail la structure et les activités d'EDF, son statut, sa modernisation, et finalement le cadre au sein duquel opèrent les encadrants de proximité.

Le deuxième chapitre revient sur les contradictions pointées plus haut : comment se fait-il que l'encadrement de proximité semble avoir si peu d'autonomie face aux prescriptions qu'il est censé faire appliquer ? Comment se fait-il que sa responsabilité (pénale, y compris) soit engagée lorsqu'il effectue son travail ? Quel rôle joue-t-il dans les atteintes à la santé psychique des salariés et dans leur traitement ?

Une fois ces contradictions posées, le chapitre 3 détaille la condition des encadrants de proximité, au sens où ils partagent tous la même situation sociale, sans pour autant partager un même « métier ». Les tentatives pour fonder un « métier manager » ne sont d'ailleurs pas couronnées de succès, en raison des divisions qui continuent de traverser l'encadrement dans son ensemble.

Le chapitre 4 entre dans le détail du travail réel effectué par l'encadrement de proximité, pour montrer ce à quoi renvoient les concepts d'« engagement », de « contrôle » et d'« arrangement ». L'examen des formes actuelles de travail d'encadrement permet de construire quatre idéaux-types de l'encadrement de proximité.

Sachant que les agents d'exécution sont, à EDF, des hommes de métier disposant d'une compétence spécifique et attachés à leur collectif de travail, l'encadrement de proximité ne réalise pas tout à fait le même genre de travail que dans une organisation très peu qualifiée. Or, le métier a tendance à s'effacer progressivement au profit de la « professionalisation », qui conduit les encadrants de proximité à un travail nouveau. C'est l'objet du chapitre 5.

Enfin, la prégnance des dispositifs de gestion et, plus largement, l'automatisation et la rationalisation des prescriptions posent la question du pouvoir réel de l'encadrement humain : est-il marginalisé dans un simple rôle d'animateur, et faut-il considérer que les agents d'exécution consentent d'eux-mêmes, sans qu'un « dernier maillon de la chaîne » les y force, à leur propre aliénation ?



# Chapitre 1 : genèse d'un problème d'encadrement

L'histoire de l'entreprise EDF peut être écrite dans des perspectives très différentes. L'ambition de ce chapitre liminaire n'est pas de broser un tableau d'ensemble, qui serait nécessairement biaisé, car trop rapide, des transformations de l'entreprise depuis 1946. Les travaux de l'Association pour l'Histoire de l'Électricité en France (AHEF) s'en sont chargés jusqu'à la fin des années 1990 ; on en trouvera les résultats dans de nombreux volumes publiés par l'Association, avec le concours d'EDF le plus souvent, ainsi que dans les livraisons du *Bulletin d'histoire de l'électricité* (1983-2000)<sup>1</sup>. Du reste ces recherches débordent le plus souvent le seul cas de l'entreprise EDF, pour resituer celui-ci dans le temps long de l'électrification ou de l'innovation technique, ou encore pour montrer de quels héritages l'entreprise créée en 1946 est tributaire<sup>2</sup>. Il est en revanche nécessaire, pour comprendre la situation actuelle de l'encadrement de proximité, les contradictions qui en découlent, et le travail qui est le sien, de retracer la genèse du « management de proximité » au sein de l'entreprise. Les agents de maîtrise et contremaîtres d'il y a un demi-siècle sont à bien des égards différents de leurs équivalents actuels : ils n'encadrent pas les mêmes agents, appartiennent à des structures qui ont évolué, ne manipulent pas les mêmes matières (ils se sont progressivement éloignés du contact direct avec la machine, comme les agents d'exécution, du reste). Pourtant la continuité de l'encadrement, en tant que fonction de l'entreprise, permet de tracer des lignes de comparaison, et de dégager des dynamiques historiques, qui montrent ce que la situation professionnelle et le travail des enquêtés de la fin des années 2000 doit à l'ensemble de l'histoire de l'entreprise.

Cette histoire connaît quelques tournants marquants, qui sont liés à son propre

---

<sup>1</sup> L'AHEF, créée en 1983, a fait travailler durant de nombreuses années des historiens universitaires avec des acteurs d'EDF, au plus haut niveau de l'entreprise (les journées d'études et colloques organisés par l'association étaient souvent présidés par Marcel Boiteux, président d'EDF, puis président d'honneur). Dans les 25 livraisons du *Bulletin d'histoire de l'électricité*, on trouve cependant une majorité d'articles relatifs à l'histoire moderne et contemporaine avant 1946, et seulement une quinzaine d'articles traitant, directement ou non, de la période ultérieure. La collection coordonnée par l'AHEF aux Presses Universitaires de France comporte de nombreux ouvrages dédiés à EDF.

<sup>2</sup> Au sein de l'ensemble des publications auxquelles le travail de l'AHEF a donné lieu, on consultera plus particulièrement le *Guide du chercheur en histoire de l'électricité* dirigé par A. Berthonnet, aussi bien pour le tableau d'ensemble de l'histoire de l'électricité et des entreprises électriques (jusqu'en 2000), que pour l'inventaire des fonds d'archives et pour sa bibliographie très complète à l'époque (Berthonnet, 2001) ; et surtout le troisième et dernier tome de *L'Histoire générale de l'électricité en France : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)* (Morsel, 1996).

développement industriel (équipement hydraulique, thermique à flamme<sup>3</sup>, puis nucléaire), et au contexte politico-économique dans lequel l'entreprise est insérée (nationalisation, planification, ouverture à la concurrence des marchés de l'énergie). Il est nécessaire de les présenter brièvement, au moins pour esquisser les contours du milieu industriel et organisationnel que les enquêtés habitent, et qui s'est profondément transformé depuis quelques dizaines d'années. Mais plutôt que de traiter ce milieu comme un fonds neutre sur lequel se détacheraient des problèmes intéressant spécifiquement le sociologue, on peut montrer que, dans l'épaisseur historique des transformations vécues par l'entreprise, se trouvent les racines du « management » en tant que fonction et en tant que travail spécifique. L'examen de ces transformations conduit à relativiser (comme le fait très souvent l'histoire des entreprises) la nouveauté de « problèmes sociaux » supposément liés à la situation présente, et à découvrir dans la structuration de long terme de certains phénomènes le ressort des contradictions dans lesquelles l'encadrement de proximité est placé. Pour n'en citer qu'un exemple à ce stade, la tendance au renouvellement constant de la prescription, qui finit par surcharger les échelons de la hiérarchie les plus proches du « terrain » au sein du parc nucléaire, date au moins des années 1980, c'est-à-dire des premiers « retours d'expérience » qui dessinent une organisation pérenne de l'exploitation et de la maintenance du parc, après une période de construction et de mise en service des installations marquée au contraire par l'autonomie laissée aux opérationnels, au nom de l'équipement rapide et efficace du parc.

Après avoir présenté les faits marquants de l'histoire de l'entreprise depuis 1946, du point de vue de leurs effets sur l'organisation du travail et la situation de l'encadrement de proximité, on détaillera le tournant « modernisateur » pris dans les années 1980 (et qui met en germe des dynamiques toujours continuées depuis, telles que la promotion du « management » en lieu et place de logiques d'organisation et de commandement supposément archaïques), et on entrera finalement dans l'analyse des organisations mises en place dans les années 2000, à la faveur des conséquences de l'ouverture du marché sur l'organisation de l'activité.

---

<sup>3</sup> On désigne par « thermique à flamme » une centrale dont le combustible (charbon ou fuel) brûle en dégageant une flamme au sein d'une chaudière, qui réchauffe un circuit de vapeur alimentant ensuite une turbine et un alternateur.

## **Section 1 : De 1946 aux années 1980 : la constitution de l'établissement public EDF**

### ***1.1. Rappel historique : la nationalisation de l'électricité***

EDF est née de la nationalisation du 8 avril 1946, qui regroupe 2400 entreprises d'électricité dans un seul établissement public national, placé sous la tutelle du ministère de la production industrielle (puis du ministère de l'industrie)<sup>1</sup>. Ce processus, exceptionnel par sa rapidité et son ampleur, répond à la fois à des nécessités technico-économiques et à une logique politique (AHEF, 1996).

La logique technique est d'abord celle du raccordement des réseaux électriques, au niveau national. Les premiers pas du raccordement sont réalisés dès l'entre-deux-guerres, mais au sortir de la Seconde Guerre mondiale, les producteurs d'électricité ne peuvent satisfaire l'augmentation de la demande qui découle de la reconstruction. En outre, l'interconnexion est mal réalisée entre les régions montagneuses, principales productrices d'électricité (la puissance installée est en majorité hydraulique), et le reste du territoire, en particulier l'Ile-de-France, l'Ouest et le Nord. Les lignes de transport à haute tension sont peu nombreuses<sup>2</sup> et les plus performantes ne supportent que 220 000 V (Feintuch, 1986). La gestion au niveau national du transport d'électricité passe donc, en premier lieu, par la construction d'un réseau d'interconnexion complet et performant : de 1946 à 1955, celui-ci passe de 11 000 à 18 000 km (EDF, 1955)<sup>3</sup>. La centralisation permet également une harmonisation des modalités de distribution, qui permet de désenclaver certaines régions où les choix techniques de la période précédente isolaient le réseau installé<sup>4</sup>. En ce qui concerne la

<sup>1</sup> Pour un compte-rendu circonstancié de l'histoire de cette nationalisation, on se reportera à Bouthillier, 1968. Les actes du colloque consacré au cinquantenaire de la loi de nationalisation (AHEF, 1996) contiennent une chronologie très complète, établie par D. Barjot et A. A. Lu (p. 559-573).

<sup>2</sup> Le transport d'électricité sur une longue distance requiert des lignes à haute tension, afin de minimiser les chutes de tension en ligne et les pertes en ligne, principalement dues à l'effet Joule. Relier les centres de production aux lieux de consommation demande de construire un réseau très vaste, dans lequel la basse ou moyenne tension (inférieure à 33 000 V) est exclue. (Aguet, Ianoz, 2004).

<sup>3</sup> On trouvera dans cette brochure éditée par le service des publications de l'entreprise une présentation très parlante, bien que non exhaustive, des investissements réalisés dans la production, le transport et la distribution d'énergie durant les 10 premières années d'EDF.

<sup>4</sup> Dans le sud-est notamment, les réseaux basse tension (distribution aux particuliers et aux petites entreprises) sont entièrement remplacés au début des années 1950. Avant même la constitution d'EDF, l'histoire de la distribution de l'électricité en France est celle d'un développement concurrentiel de multitudes de solutions techniques différentes, qui cède peu à peu la place à une harmonisation technico-économique, du fait de la concentration capitaliste (absorption d'entreprises et de régies par des acteurs plus puissants) ou sous une impulsion politique, comme c'est le cas à Paris avec la création de la Compagnie parisienne de distribution d'électricité en 1914 (Beltran, 1995).



production, la nationalisation n'a pas de conséquences techniques directes sur la gestion des centrales existantes ; en revanche elle permet de mettre en œuvre, avec l'appui de la puissance publique et notamment du Plan, les investissements considérables que l'équipement électrique de la France appelle.

Au sortir de la guerre, en effet, bien que les destructions d'installations industrielles aient relativement épargné l'outil de production électrique<sup>1</sup>, la puissance installée est trop faible, et ne permet pas de répondre à la demande croissante d'un territoire en pleine reconstruction : la consommation nationale double entre 1946 et 1955 (EDF, 1955). Bien que le secteur se soit déjà beaucoup concentré dans l'entre-deux-guerres, la puissance publique seule est en mesure, à la Libération, de fournir les investissements nécessaires, non seulement en raison de la coordination administrative et technique qui s'impose, mais aussi en raison de la difficulté à collecter les capitaux indispensables (Feiertag, 1996). La nationalisation signifie à la fois une collecte de crédits facilitée (auprès des particuliers, en France, et auprès de prêteurs étrangers) et des économies d'échelle, par exemple dans les marchés avec les constructeurs de centrales thermiques à charbon, où intervient très vite la standardisation par « paliers » (Scheurer, 1987)<sup>2</sup>. De surcroît, elle permet de faire aboutir une tarification unique sur l'ensemble du territoire métropolitain, dont les prémisses avaient été posées avant-guerre par des ententes commerciales entre les principaux producteurs, par l'intermédiaire d'un « comité d'organisation » (Berthonnet, 1999)<sup>3</sup>. Pour autant, si les entreprises électriques (producteurs, distributeurs et constructeurs) se trouvent mécaniquement évincés par le nouvel établissement, les programmes d'équipement engagés jusqu'en 1943 sont reconduits, non seulement selon les mêmes lignes directrices, mais bien souvent par les mêmes hommes (Scheurer, 1988).

Le principe de la nationalisation est acquis à la Libération, d'abord au sein du Conseil national de la résistance (CNR), qui prévoit la nationalisation des secteurs-clés de l'économie nationale, dont l'énergie<sup>4</sup>. Selon les historiens des nationalisations, celle de l'électricité et du gaz

<sup>1</sup> Quelques centrales thermiques ont été bombardées, ainsi que les usines hydrauliques de la vallée de la Maurienne et celle de Kembs, sur le Rhin. Néanmoins la Résistance au sein des industries électriques a utilisé le réseau comme une arme, en cherchant à le préserver, et en s'attaquant surtout aux pylônes « par souci de préserver l'avenir » (Gaudy, 1978 : 24n).

<sup>2</sup> Un « palier technique normalisé » correspond à une génération d'usines similaires, constituées des mêmes éléments, et présentant donc les mêmes modes de fonctionnement, et les mêmes défauts de conception. Ainsi, un défaut constaté sur l'une des installations peut être corrigé par avance sur l'ensemble des installations similaires. Cette notion naît dans le thermique classique en 1952, mais sera mise à profit plus largement encore dans le nucléaire, où les « paliers » correspondent à des séries de centrales construites dans les mêmes années, suivant la même technologie (témoignant de « l'état de l'art » de l'époque en matière de rendement, notamment), par les mêmes constructeurs.

<sup>3</sup> Ce comité perdure pendant l'occupation. Cf Gaudy, 1978 : 224, qui donne sa composition.

<sup>4</sup> Le programme du CNR mérite d'être cité en ce qu'il donne à voir la conciliation de doctrines politiques rarement accordées les unes aux autres :

« Sur le plan économique :

l'instauration d'une véritable démocratie économique et sociale, impliquant l'éviction des grandes féodalités économiques et financières de la direction de l'économie ;

appartient à l'espèce « moderniste et technicienne », et non aux nationalisations « insurrectionnelles » de l'immédiat après-guerre (Andrieu, Le Van, Prost, 1987). Mendès-France en est l'un des premiers défenseurs, avec Ramadier pour la SFIO ; le PCF s'y rallie progressivement en 1945 (Morsel, Barjot, 1996). De Gaulle évoque à plusieurs reprises, en 1944 et 1945, la nécessité de la nationalisation des « grandes sources d'énergie » (électricité, gaz, et charbon), et le patronat comprend assez vite qu'il y a là une dynamique inéluctable<sup>1</sup>, à laquelle certains dirigeants donnent d'ailleurs leur assentiment – pour des raisons techniques, et en prévoyant qu'ils trouveront, dans l'établissement nouvellement créé, des postes de commande où leur savoir-faire et leur expérience sauront se rendre utiles<sup>2</sup>. En revanche, les détails de la nationalisation donnent lieu à quantité de débats parmi ses promoteurs : faut-il regrouper en un seul établissement production, transport et distribution ? Doit-on découper en entités régionales le futur établissement national ? Le projet qui finit par l'emporter, le plus centralisé, est le plus proche des vues exprimées par la CGT, en la personne de Pierre Le Brun (Margairaz, 1996) : regrouper le gaz et l'électricité dans un seul établissement public, qui gère à la fois la production, le transport et la distribution. Un projet concurrent est défendu par Paul Ramadier (rapporteur de la loi, député socialiste et ancien sous-secrétaire d'État aux mines, à l'électricité et aux combustibles liquides), qui argue de la nécessité d'une plus grande autonomie des différents établissements, et exclut de la nationalisation les installations des petits producteurs, des régies, et de la Compagnie Nationale du Rhône (Maleville, 1996a). C'est finalement Marcel Paul, ministre de la production industrielle communiste, résistant et déporté, qui porte sur les fonts baptismaux le nouvel établissement E.D.F.-G.D.F. Militant de la fédération de l'éclairage de la CGT, père fondateur de l'entreprise, Marcel Paul reste une figure incontestée de l'histoire de l'entreprise, aussi bien dans les rangs syndicaux que chez les ingénieurs, jusqu'à nos jours.

---

une organisation rationnelle de l'économie assurant la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général et affranchie de la dictature professionnelle instaurée à l'image des États fascistes ;  
l'intensification de la production nationale selon les lignes d'un plan arrêté par l'État après consultation des représentants de tous les éléments de cette production ;  
le retour à la nation des grands moyens de production monopolisés, fruit du travail commun, des sources d'énergie, des richesses du sous-sol, des compagnies d'assurance et des grandes banques [...]. » (cité in. Maleville, 1996b : 50).

<sup>1</sup> Selon les mots de Paul Ramadier : « Les dirigeants des compagnies concessionnaires eux-mêmes tenaient la transformation pour inévitable, peut-être même pour nécessaire. Quand le gouvernement eut pris la décision de nationaliser l'industrie électrique, les électriciens n'entreprirent pas de lutter contre le mouvement. Je me reporte aux nombreux mémoires qui circulaient en 1945 et 1946. J'y trouve la critique de certains projets de nationalisation rigide, empreints d'étatisme. Je n'y trouve pas une résistance décidée aux principes mêmes. » (Ramadier, 1986 [1946] : 167).

<sup>2</sup> Un quart des dirigeants des anciennes sociétés furent finalement embauchés par EDF. Par ailleurs, comme le rappellent H. Morsel et D. Barjot, « Plusieurs caractéristiques de ce patronat expliquent qu'il ait pu affronter cette nationalisation sans trop de dommages : l'importance des cumuls de mandats sociaux ; l'existence, derrière le grand nombre de sociétés, de quelques grands groupes ; le faible nombre de patrons capitalistes ; le fait qu'ils ne soient pas seulement dirigeants de sociétés touchées par la nationalisation et qu'à la tête de ces sociétés se trouvaient beaucoup d'anciens serviteurs de l'Etat, souvent en simple disponibilité ; l'âge élevé de ces dirigeants. » (Morsel, Barjot, 1996 : 15). Il y a là une continuité dans l'exercice du pouvoir qui prolonge celle que l'on observe dans l'exploitation des installations existantes.

La logique politique à l'œuvre dans ce long processus de nationalisation (près de deux ans avant la création de l'établissement) est plus intriquée et complexe qu'il n'y paraît : aux débuts de la Libération, les communistes ne réclament pas la nationalisation, dans la mesure où elle ne permet pas, selon eux, de redonner aux travailleurs l'ascendant sur le capital dans la conduite de l'entreprise. Le mouvement socialiste du début du siècle défendait le principe de la municipalisation de la production et de la distribution d'électricité comme l'une des voies possibles de la « socialisation des moyens de production », tout en se défiant de l'emprise croissante de l'État (serviteur des intérêts de la classe bourgeoise) sur l'énergie<sup>1</sup>. La CGT prend fait et cause pour une nationalisation sans étatisation, après la Grande Guerre, et notamment durant la grève des électriciens de mai 1920 (Sirot, 1996)<sup>2</sup>. La conversion des communistes à la nationalisation (dont ils défendent finalement une version plus dure que celle de Ramadier, que celle présentée par Roger Gaspard, directeur de l'électricité au ministère de la production industrielle, ou encore que celle de la commission Perrier), procède d'un mouvement tactique : soutenir la nationalisation, c'est se donner les moyens de lutter contre les « trusts » qui dominaient avant-guerre ce secteur<sup>3</sup>, et commencer à mobiliser les travailleurs à la fois dans la conduite des affaires du pays, et dans la « bataille pour la production » à laquelle le PCF se rallie alors (Margairaz, 1996).

Le conseil d'administration de l'établissement comprend six représentants du personnel, six représentants des usagers (quatre pour les collectivités concédantes, un pour les principaux clients industriels, et un pour les associations agricoles), et six représentants de l'État (article 20 de la loi de nationalisation)<sup>4</sup>. Celui-ci n'est pas tout-puissant dans la gestion des affaires, même s'il est le principal bailleur de fonds. Par ailleurs, les dirigeants de l'établissement sont choisis parmi un cercle assez étroit d'ingénieurs (la plupart ingénieurs des Ponts et Chaussées) à la fois bons connaisseurs du secteur et favorables à la planification étatique et au service public. Pierre Simon, le premier Président - Directeur Général d'EDF, nommé par Marcel Paul, est l'ancien directeur des forces hydrauliques et des distributions d'énergie électrique au ministère des Travaux publics. Il a été nommé directeur de l'électricité au sein du ministère en 1940, avant d'en être révoqué par Vichy. Roger Gaspard, qui lui succède en tant que Directeur Général jusqu'en 1962 (cette fonction a été séparée de celle de Président), ancien élève de l'École polytechnique et de l'École supérieure

---

<sup>1</sup> Ramadier, dans le document publié en 1986 par le *Bulletin d'histoire de l'électricité*, cite l'exemple du Congrès socialiste international de 1900 (résolution sur le socialisme municipal), qui préconise notamment de développer l'éclairage et la force motrice au sein des municipalités, tout en déclarant « que les réformes qui se rattachent (au socialisme municipal) ne sont pas et ne sauraient être représentées comme devant réaliser la société collectiviste ». (Ramadier, 1986 [1946] : 147).

<sup>2</sup> S. Sirot rappelle également que la CFTC, sans réclamer la nationalisation, affirme dès les années 1930 que certains « services d'intérêt public », dont les « forces motrices » (houille blanche, en particulier), ne sauraient être laissés à l'initiative privée, suivant en cela l'encyclique *Quadragesimo Anno* de Pie XI.

<sup>3</sup> « En 1944, les cinq plus gros groupes font ensemble 74% de la production totale, les cinq groupes suivants font 16%, le reste des sociétés se partagent les 10% suivants. » (Gaudy, 1978 : 215).

<sup>4</sup> Loi N° 46-628 du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz.

d'électricité, a été ingénieur en chef des Ponts et Chaussées dans le département de la Seine, puis directeur de cabinet de Paul Ramadier en 1936 et 1938, avant de prendre la direction de l'électricité au sein du secrétariat d'État à la production industrielle en 1942. Il en est révoqué en raison de ses liens avec la Résistance, qui contribuent à le rapprocher de Marcel Paul (Maleville, 1996b : 47-48)<sup>1</sup>. Roger Lescuyer, fondateur de l'Union des cadres industriels de la France combattante, est successivement directeur de cabinet de Marcel Paul à la production industrielle, secrétaire général d'EDF, inspecteur général d'EDF, puis président du Comité central des œuvres sociales (Gaudy, 1978 : 195). Mais au-delà de ces quelques personnalités, qui marquent de leur empreinte les débuts de l'entreprise, une majorité de cadres supérieurs s'avouent favorables à la nationalisation, ainsi que le résume, rétrospectivement, Pierre Grézel : « Les cadres supérieurs ont été enchantés de la nationalisation. Ils avaient le pouvoir et ils jouaient avec ! » (cité par Picard, Beltran, Bungener, 1985 : 42). Du reste, le syndicalisme cadre se développe rapidement, au sein de la fédération CGT<sup>2</sup>, et jusqu'aux niveaux les plus élevés de l'encadrement : des dirigeants tels que Pierre Wyart (futur directeur de la production et du transport) ou Roger Lescuyer ont leur carte à la CGT.

Dès le début de l'histoire d'EDF, un compromis se dessine donc entre la logique politique, d'une part, qui relie service public, entreprise nationalisée, et personnel à statut, et la logique industrielle, d'autre part, qui s'attache à investir massivement dans un programme national de construction planifié par l'État<sup>3</sup>. La mémoire de l'entreprise (Boiteux, 1993), aidée en cela par les sociologues et les historiens qui l'ont secondée dans l'édification de sa propre histoire, fait naître en 1946 un « modèle » dont les principaux éléments resteront inchangés jusqu'aux années 2000 : statut du personnel robuste, investissement public fort (qui délègue cependant les modalités de l'équipement et de l'exploitation aux directions de l'établissement), et surtout pacte implicite entre la direction et la CGT, la première se réservant l'essentiel des décisions techniques, indiscutées par les syndicats, tandis que ces derniers (c'est-à-dire la CGT, étant donné son poids majoritaire dans la représentation du personnel) sont les chevilles ouvrières du recrutement et les gardiens de l'avancement du personnel (Wieviorka, Trinh, 1989). La CGT est à la fois toute-puissante au sein du « Comité central des œuvres sociales » d'EDF-GDF, et dans les institutions représentatives du

<sup>1</sup> On trouvera dans ce volume les biographies des principaux dirigeants d'EDF de l'époque, ainsi que de Marcel Paul et de Paul Ramadier (cahier inséré entre les pages 50 et 51).

<sup>2</sup> En décembre 1947, dans le but de limiter l'influence de la CGT, le ministre du Travail décide de considérer comme une organisation représentative l'UNCM (union nationale des cadres et maîtrise), qui compte 3030 membres. Au même moment le Groupement national des cadres (créé au sein de la CGT) totalise 11 000 membres, dont 3033 ingénieurs et cadres. Lors de la séance du 29 avril 1948, le ministère du Travail admet les représentants de l'UNCM et de FO à la Commission supérieure nationale du personnel, malgré les protestations de la CGT (Dreyfus, 1996a : 224).

<sup>3</sup> De 1948 à 1955, le « Fonds de Modernisation », qui devient le « Fonds de Développement Economique et Social » en 1955, avance à EDF la plupart des capitaux qui lui sont nécessaires, au taux de 4,5%, remboursables en 30 ans. Dans la même période, l'ensemble des dépenses annuelles à couvrir passe de 81,1 milliards de francs à 135,9 milliards. EDF investit, à la même date, 54% de ses recettes commerciales, taux exceptionnel pour une entreprise de cette taille (EDF, 1955).

personnel (cf infra, section 1.2). La situation de l'économie française à la Libération, c'est-à-dire l'immense effort de reconstruction, suivi de trente années de croissance soutenue, qui exigent un effort tout aussi considérable de production et de distribution d'énergie, expliquent en grande partie la particularité d'EDF : l'établissement qui crée les conditions de la reprise et de la croissance est étroitement surveillé par sa tutelle politique, mais on offre à son personnel des garanties qui doivent le prémunir contre la tentation de plonger la France dans le noir en cas de conflit social. À la fin des années 1940, c'est dans un ensemble industriel composite, imparfait et qui a encore ses preuves à faire, que les nouveaux agents des « Industries électriques et gazières » (IEG) se voient accorder non seulement des moyens d'action financiers et matériels, mais aussi un statut du personnel particulièrement solide, qui perdure jusqu'à aujourd'hui sous une forme légèrement renouvelée.

### ***1.2. Statut, hiérarchie et fonctions dans l'entreprise nationalisée***

L'article 47 de la loi du 8 mai 1946 spécifiait que des décrets détermineraient le statut du personnel en activité ainsi que du personnel retraité et pensionné des entreprises ayant fait l'objet d'un transfert. Ceux-ci parurent le 22 juin 1946, très peu de temps après le vote de la loi, alors même qu'il fallait rassembler les agents de 700 conventions collectives différentes sous un seul et même statut. La rédaction de celui-ci consista pour l'essentiel à reprendre les dispositions de ces conventions et à les harmoniser par le haut, travail réalisé par les collaborateurs du ministre, Marcel Paul (Maleville, 1996b ; Gaudy, 1978). Dès 1937, un effort d'unification des statuts avait été entrepris, sous l'impulsion de Paul Ramadier (Prugnaud, 1988). Le texte de 1946 accorde à tous les agents d'EDF-GDF, mais aussi des entreprises non nationalisées, les mêmes dispositions. Il est nécessaire, sans en épuiser le détail, de souligner celles qui constituent un droit du travail singulier, qui s'applique encore de nos jours au sein des industries électriques et gazières, et structure les relations professionnelles au sein de l'entreprise EDF, ainsi que les différents niveaux hiérarchiques et les fonctions qui y sont associées<sup>1</sup>.

La première de ces spécificités tient naturellement à la protection du contrat de travail : le licenciement est une procédure d'exception ; les sanctions disciplinaires applicables aux agents

---

<sup>1</sup> On se réfère, dans la suite du texte, à la version mise à jour en octobre 2009 du statut des IEG, qui tient compte de l'ensemble des décrets modificatifs jusqu'à celui du 6 octobre 2009. Les principales dispositions sont restées inchangées depuis 1946, la plupart des modifications portant sur le régime spécial de sécurité sociale, et l'annexe n°3 relative au régime de retraite et d'invalidité, ainsi que sur les évolutions de la grille de rémunération. Celles-ci font notamment l'objet de deux conventions annexées au statut, le 7 janvier 1960 et le 31 mars 1982. Elles sont signées des directeurs généraux d'EDF et de Gaz de France, ainsi que des organisations syndicales représentatives.

statutaires<sup>1</sup> (article 6, paragraphe 1) prévoient une échelle allant du blâme à la mise à la retraite d'office. Contrairement à d'autres services publics (la Poste, par exemple), EDF n'est pas une administration, et ses agents ne sont pas fonctionnaires. Mais la relation salariale qui y prévaut est fondée sur un statut protecteur qui crée un « marché interne du travail » (Piore, Doeringer, 1971) : les agents EDF entrent dès la fin de leurs études dans l'entreprise, et n'en sortent qu'au moment de leur départ en inactivité.

La deuxième spécificité tient au poids accordé à la représentation syndicale dans les questions de personnel et, originellement, dans les questions industrielles. On le constate dans deux domaines : les « œuvres sociales » et les instances de représentation du personnel. Les « œuvres sociales » désignent à la fois les activités dévolues au comité d'entreprise (Conseil central des œuvres sociales, ou CCOS) et la mise en place d'une caisse de prévoyance via les Caisses mutuelles complémentaires d'action sociale (CMCAS) : ces organismes sont gérés par des administrateurs choisis au sein de l'organisation syndicale majoritaire, c'est-à-dire la CGT. Le Conseil central des œuvres sociales (CCOS), régulièrement accusé par ses détracteurs (les syndicats minoritaires, le patronat, mais aussi les parlementaires libéraux qui fustigent le travail de « propagande pour le PCF » auquel cet organisme se livrerait, lorsque le débat gagne l'Assemblée nationale), est supprimé par décret en 1951. Quatre ans plus tard, les « caisses mutualistes complémentaires d'action sociale » sont regroupées dans une caisse centrale (CCAS), qui prend la suite du CCOS. Cette réorganisation ne fait pas pour autant disparaître les accusations d'instrumentalisation politico-syndicale<sup>2</sup>, d'autant que la CCAS gère des sommes considérables : le budget qui lui est alloué correspond à 1% (*a minima*) des recettes commerciales d'EDF-GDF, alors que les autres comités d'entreprise ne sont dotés que de 1% des dépenses de masse salariale. Cette disposition du statut (article 25) fera régulièrement l'objet de critiques visant à la fois les « privilèges » des agents, et la gestion parfois erratique de son budget. Au-delà du seul budget, les critiques visent également un organisme fondé sur un modèle d'émancipation ouvrière par la culture, le sport, les loisirs en commun des agents, la formation (un institut de formation, destiné avant tout à former les agents à l'encadrement des activités sociales, est créé en son sein), mais également sur la mutualisation des dépenses de santé (centres de soins, maisons de cure, sanatoriums, maisons de repos), bref, un ensemble d'activités parallèles et très éloignées du cœur de métier technique, gérées à partir de 1964

---

<sup>1</sup> On distingue des agents titulaires les agents temporaires, embauchés dans les cas de « travaux de premier établissement » (construction d'une nouvelle installation) et de « grosses réparations pour l'exécution desquelles l'effectif normal du personnel est insuffisant » (art. 5). Fin 2007, EDF S.A. comptait 109 450 agents statutaires (titulaires et stagiaires) sur 113 152 agents au total, soit 96,7%. La proportion est similaire à ERDF (source : données du centre d'expertise RH, EDF).

<sup>2</sup> De 1951 à 1964, les syndicats sont exclus de la gestion des œuvres sociales, même si Marcel Paul en assure la présidence officielle. Ils ne retrouvent leur poids originel qu'en 1964 : les administrateurs sont désignés par le ministre de tutelle en fonction des résultats obtenus nationalement par les organisations syndicales représentatives (Dreyfus, 1996b : 305).

par les seules organisations syndicales. La mainmise de la CGT sur la gestion de ces activités est l'un des éléments du compromis (jamais définitivement acquis) qui lui laisse un rôle crucial dans les questions de personnel, alors que les directions se réservent les choix technico-économiques.

Second élément qui donne un poids certain au syndicat majoritaire : l'organisation des instances représentatives du personnel. La plus importante des commissions au sein desquelles le personnel est représenté est la commission supérieure nationale du personnel (CSNP, définie à l'article 3 du statut). En 1946, elle comprend neuf délégués du personnel et neuf représentants des services centraux et de l'exploitation, parmi lesquels trois membres du conseil d'administration, issus chacun des trois collèges dont celui-ci est composé, ce qui procure un siège supplémentaire aux organisations syndicales – particularité supprimée en 1950. Elle est dotée d'attributions importantes, qui seront réduites par la suite : elle fixe les règles de recrutement, d'avancement et de discipline pour tout le personnel. Plus précisément, elle « étudie les conditions particulières d'admission et d'avancement dans les emplois, fonctions ou postes correspondant aux échelles 11 à 20 (cadres) pour tous les services et exploitations », et définit les règles générales d'admission et d'avancement dans les emplois relevant des échelles 1 à 11 (agents d'exécution et de maîtrise), que font appliquer les commissions secondaires du personnel<sup>1</sup>. Elle constitue également une instance d'appel (en matière disciplinaire) des commissions secondaires. Celles-ci sont définies aux paragraphes suivants du même article : elles jouent le même rôle que la CSNP, vis-à-vis des agents d'exécution et de maîtrise (admission, avancement, classement, discipline). À la création d'EDF-GDF, la gestion du personnel est donc prise en charge par des commissions qui ont un caractère à la fois technique et politique. Elles mettent en œuvre ce que l'on pourrait, par anachronisme, appeler la « gestion des emplois et des compétences », à une époque où la principale préoccupation est l'intégration des agents des anciennes entreprises, et l'augmentation de leur qualification ; mais elles veillent également à l'application rigoureuse des dispositions du statut, c'est-à-dire à la construction de ce qui deviendra des « acquis sociaux », pour une fraction du salariat supposée être à l'avant-garde de la classe ouvrière (Gaudy, 1978).

D'autres institutions représentatives du personnel sont mises en place, qui laissent aux représentants du personnel un champ d'intervention dans les choix stratégiques et sur l'activité elle-même : les Comités mixtes à la production (CMP). Ils ont pour ambition de « conduire le personnel à exercer une sorte de contrôle sur l'encadrement et la Direction de l'entreprise » (Picard, Beltran, Bungener, 1985 : 48), au niveau de chaque unité, et au niveau national, via l'Assemblée générale des CMP, véritable « Parlement de l'industrie », selon Marcel Paul. Celle-ci ne se réunira qu'une seule fois, en 1947. Dans les faits, les CMP continuent à se réunir par la suite, mais sans exercer le

---

<sup>1</sup> Ce paragraphe sera modifié par la suite en raison de l'augmentation du nombre de cadres : la CSNP n'examine plus, de nos jours, que l'admission et l'avancement des cadres relevant des échelons 15 à 20.

rôle qui leur était assigné : les représentants syndicaux laissent à l'appréciation des directions les problèmes techniques sur lesquels ils étaient censés se pencher. Un partage de responsabilités se met en place qui restera inchangé : aux ingénieurs la technique et les choix stratégiques, aux syndicats le personnel et l'application du statut<sup>1</sup>.

Le poids des syndicats est toutefois vigoureusement combattu, en-dehors de l'entreprise, et se voit restreint dès 1950 : le décret n° 50-488 réduit le nombre de représentants du personnel au sein de la CSNP, et ne lui attribue plus qu'un rôle de proposition et d'étude, par délégation du conseil d'administration. De manière générale, les gouvernements de la fin des années 1940 et des années 1950, rétifs à « l'étatisation » de l'électricité et enclins à limiter l'influence communiste au sein de la CGT (et par construction, au sein du personnel d'EDF), chercheront à limiter les pouvoirs dont jouit l'organisation syndicale, non seulement par le biais des décrets qui limitent le pouvoir des représentants du personnel au sein de la CSNP et du CCOS, mais aussi en répondant aux mouvements de grève par la répression et l'affrontement direct. En 1950, le ministre Louvel prend non seulement les décrets cités plus haut, mais fait face, sans céder un pouce, à une grève de 17 jours qui fera date (Dreyfus, 1996a)<sup>2</sup>. En 1953, 100 000 grévistes des industries électriques et gazières se joignent à un mouvement national qui culmine en août, avec deux millions de grévistes à travers la France. Le projet du gouvernement, qui consistait notamment à aligner le régime de retraite des agents des IEG sur celui de la fonction publique, achoppe. Ce mouvement marque la fin d'une période très tendue socialement, durant laquelle le gouvernement – bien davantage que les dirigeants de l'entreprise – cherche la confrontation avec la CGT (très nettement majoritaire à l'époque : elle obtient 66% des voix aux élections professionnelles de 1948), en organisant au besoin la réquisition du personnel gréviste<sup>3</sup>. Le service public de l'électricité, source d'énergie pour toute la nation, mais capable de plonger la France dans le noir en cas de mouvement social suivi, devient un élément central de la politique industrielle et de la politique sociale.

Le mouvement d'août 1953 portait sur le régime de retraite des industries électrique et gazière : c'est en effet l'un des principaux constituants du statut, qui sera toujours défendu avec la plus grande vigueur par les agents des IEG (les mouvements sociaux les plus rassembleurs et les

---

<sup>1</sup> L'histoire de l'échec des CMP reste à faire, malgré le nombre et la qualité des études consacrées aux débuts de l'entreprise. À bien des égards, il s'agit d'un projet « utopique », selon le mot des auteurs d'*Histoire(s) de l'EDF*, au double sens du terme : à la fois exagérément ambitieux pour l'époque, et qui porte en lui tout un modèle de gestion alternatif. Aussi bien les dirigeants et les syndicalistes dont Picard, Beltran et Bungener ont recueilli le témoignage, que les historiens, s'accordent sur le fait que la participation ouvrière à la gestion des moyens de production n'était pas, à l'époque, une revendication véritable au sein du corps social d'EDF, ce dont témoignerait l'insuccès des CMP. Pourtant celui-ci n'est que très peu documenté.

<sup>2</sup> Les revendications salariales ne sont pas satisfaites, mais la direction d'EDF offrira aux agents, l'année suivante, une « prime de productivité ». La CGT s'oppose alors à ce que des primes, par nature discriminantes, se substituent à une augmentation de salaire pour tous les agents, ce qui correspondrait à l'esprit du statut. C'est la première d'une longue série d'oppositions, qui perdure toujours.

<sup>3</sup> Dès 1947, Jules Moch fait appel aux électriciens de la marine, auxquels les ingénieurs de l'entreprise ouvrent les portes des installations, pour remplacer les agents EDF en grève dans les centrales thermiques.



plus durs portent toujours sur ce point)<sup>1</sup>. Une précision s'impose : il n'est pas question de « retraite », mais d'« inactivité », au sein des IEG ; le salarié « en inactivité » reçoit un « traitement (ou salaire) d'inactivité », mais n'est pas *stricto sensu* retraité. Les prestations sont plus favorables aux salariés que celles du secteur privé, et y compris de la fonction publique<sup>2</sup>. D'autres avantages sociaux s'additionnent à ce régime spécial, depuis les prestations familiales jusqu'au « tarif agent » (la fourniture d'énergie au domicile des agents des IEG, à un tarif très inférieur à celui des usagers), en passant par les congés familiaux – EDF-GDF est la seule entreprise publique qui prévoit un jour de congé pour la première communion de l'enfant d'un agent, par exemple.

La dernière spécificité du statut, et non la moindre, consiste en une grille de classification des fonctions qui définit également la hiérarchie des rémunérations (article 8). Les « numéros des échelles » définis en 1946 correspondent aux « groupes fonctionnels » (GF) des postes occupés par les différents agents. On peut remarquer, dans cette classification qui résume toute une conception de la hiérarchie de l'entreprise, que l'encadrement technique est désigné comme « ingénieur » : le titre est à la fois un équivalent de « chef » et de « cadre ». Les équivalences suivantes sont instaurées (cf. figure 3).

---

<sup>1</sup> Un historique détaillé des conflits sociaux au sein d'EDF a été réalisé par M. Dreyfus (Dreyfus, 1996b) dans le tome troisième de *l'Histoire générale de l'électricité en France*, jusqu'au début des années 1980. On reviendra dans les sous-sections suivantes sur l'histoire récente des mouvements sociaux, en laissant pour l'heure entre parenthèses la période de la fin des années 1950 au début des années 1980.

<sup>2</sup> La pension se calcule comme suit : Montant de la pension = dernier salaire d'activité x 0,75 x (nombre d'annuités/37,5) + majorations pour enfants. Il faut y ajouter les diverses décotes, surcotes, et ouverture anticipée au départ qui résultent des « services actifs » (travail posté, notamment), « services insalubres », et avantages familiaux divers. L'âge moyen de départ en retraite observé dans les années 2000 augmente, mais reste inférieur à 60 ans (sources : Centre d'expertise RH, EDF).

Figure 3 : Classification en groupes fonctionnels des emplois (statut de 1946)

| <i>Collèges actuels</i> | <i>Définitions techniques</i>         | <i>Numéros des échelles</i> | <i>Définitions administratives</i>        |
|-------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| Exécution               | Manœuvres                             | 1 et 2                      | Garçons de bureaux, de courses, plantons  |
|                         | Manœuvres spécialisés, aides-ouvriers | 3 et 4                      | Employés aux écritures, copistes          |
|                         | Ouvriers ordinaires                   | 5 et 6                      | Employés ordinaires                       |
| Maîtrise <sup>1</sup>   | Ouvriers qualifiés                    | 7 et 8                      | Employés qualifiés                        |
|                         | Chefs ouvriers, maîtres ouvriers      | 9 et 10                     | Employés principaux                       |
| Cadres                  | Chefs d'équipe d'ouvriers qualifiés   | 11                          | Chefs de groupe                           |
|                         | Contremaîtres ordinaires              | 12                          | Chefs de groupe principaux                |
|                         | Contremaîtres                         | 13                          | Rédacteurs 2e catégorie                   |
|                         | Contremaîtres principaux              | 14                          | Rédacteurs 1e catégorie                   |
|                         | Ingénieurs adjoints                   | 15                          | Rédacteurs principaux                     |
|                         | Ingénieurs 3e classe                  | 16                          | Sous-chefs de bureau                      |
|                         | Ingénieurs 2e classe                  | 17                          | Chefs de bureau                           |
|                         | Ingénieurs 1e classe                  | 18                          | Chefs de service et directeurs 3e échelon |
|                         | Ingénieurs en chef                    | 19                          | Directeurs 2e échelon                     |
|                         | Directeur 1er échelon                 | 20                          | Directeur 1er échelon                     |

Des correspondances sont également instaurées entre la position sur cette échelle fonctionnelle et la rémunération : le traitement (ou salaire) de chaque agent est calculé en fonction du GF, de l'ancienneté, et de la majoration résidentielle<sup>2</sup>. La variabilité des niveaux de rémunération en fonction de la position fonctionnelle (GF) est toutefois limitée : un agent en GF 3 peut être positionné entre le niveau de rémunération (NR) 30 et le NR 160, ni moins, ni plus ; un agent en GF 19 peut être positionné entre le NR 300 et le NR 360. Signalons également que l'article 14 (§2) du statut stipule explicitement que « les salaires du personnel féminin sont égaux à ceux des agents masculins de même échelle, donc de même classification et de même échelon, donc de même ancienneté. »<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Le collège « maîtrise » compte à l'heure actuelle les GF 7 à 11 inclus. En 1982, les fonctions classées en catégorie 10 ont en effet été redistribuées entre les groupes 11 et 12, ce qui témoigne d'un processus d'élargissement du statut de cadre qui n'est pas spécifique à EDF. Cf. Wolff, 2004, ainsi que la discussion d'André Grelon dans cette même livraison des *Cahiers du GDR Cadres*, p. 138 sq.

<sup>2</sup> On trouvera en annexe F le mode de calcul des rémunérations ainsi que le classement des niveaux de rémunération minimaux et maximaux en fonction des groupes fonctionnels.

<sup>3</sup> Les carrières féminines, en revanche, sont de fait plus lentes et beaucoup moins nombreuses à atteindre les niveaux supérieurs de l'encadrement (Andréani, 1992 ; Meynaud, 1992), et la plupart des articles du statut sont écrits au « masculin neutre » (Guillaume, Pochic, 2007), sinon au masculin d'évidence : l'article 29 est consacré aux « femmes de chefs de secteur, d'un gardien de poste ou d'un concierge » qui peuvent être titularisées lorsque ceux-ci sont amenés à s'absenter pour les besoins du service et à être remplacés par leur conjointe. Il est entendu que « chef » s'écrit au masculin.

La classification en « groupes fonctionnels » permet de distinguer trois collèges au sein du personnel d'EDF-GDF : les agents d'exécution, les agents de maîtrise et les cadres. Cette distinction n'a rien de nouveau, et correspond à des hiérarchies inscrites dans les conventions collectives du salariat privé ou dans la fonction publique (elle recoupe d'ailleurs la tripartition instaurée dans la fonction publique entre catégories A, B et C)<sup>1</sup>. Il s'agit de faire correspondre à chaque poste de travail une « fonction », qui définit à la fois les tâches et les objectifs qui lui sont assignés, sa place au sein d'un organigramme, et les gratifications qui lui sont associées (dont les niveaux de rémunération auxquels il peut prétendre). On retrouve dans ce classement la même inspiration qui préside à l'établissement des hiérarchies de « qualifications » (Coutrot, 2005 ; Paradeise, Lichtenberger, 2001 ; Oiry, D'Iribarne, 2001), ainsi que la logique des « catégories socio-professionnelles » (Desrosières, Thévenot, 1988) : à un emploi correspondent une place au sein de la structure sociale, une fourchette de rémunération, mais aussi une trajectoire sociale modale.

L'entreprise EDF est décrite par ses gestionnaires comme un ensemble de fonctions, aux deux sens du terme : un organigramme qui attribue à chacun sa place, mais aussi un ensemble d'activités à coordonner. Le « catalogue des fonctions » du *Manuel pratique des questions de personnel*<sup>2</sup> recense chacun des emplois occupés par les agents de l'entreprise, en décrivant le contenu de l'emploi, son environnement hiérarchique, et sa classification (son « groupe fonctionnel »). Du point de vue de la gestion du personnel, même le « commandement » est une fonction<sup>3</sup> :

« La commission a élaboré les **définitions générales** des fonctions correspondant à chaque niveau fonctionnel. Ces définitions précisent généralement le niveau de formation requis pour exercer ces fonctions. Dans le cas de la maîtrise ont été en outre distinguées :

- les fonctions de commandement,
- les fonctions de technicité sans commandement,
- les fonctions mixtes de technicité et de commandement. » (*Manuel pratique des questions de personnel*, chapitre 100, § 212 – les auteurs soulignent)

On retrouve la distinction classique mise à jour par Ph. Trouvé à propos de la maîtrise, ici réinvestie pour décrire les tâches que les agents de maîtrise doivent effectuer, en fonction des besoins du service. Les définitions générales des groupes fonctionnels 7 à 10 (qui servent à établir

<sup>1</sup> Initialement, on distinguait également au sein de la fonction publique une catégorie D, supprimée en 1988.

<sup>2</sup> Il s'agit d'un outil de travail de la direction du personnel et de ses représentants dans les unités, organisé par chapitres thématiques (« commissions et organismes divers », « classement des fonctions », « déroulement de carrière », « réglementation du travail », « rémunération et avantages acquis », etc.), qui rassemblent toutes les circulaires relatives au personnel (circulaires « Pers. » de la direction du personnel et des relations sociales) et toutes les directives afférentes.

<sup>3</sup> On peut rapprocher ce terme des écrits de Fayol, qui assignent aux administrateurs et aux cadres une « fonction administrative » ou encore une « fonction de commandement » (Fayol, 1970 [1916]).

le classement de nouveaux emplois lors de la création de nouveaux services, par exemple) donnent à voir ce que l'on attend des agents de maîtrise, c'est-à-dire quelles fonctions ils sont censés assurer. Ainsi le GF 7 (premier échelon de la maîtrise) est défini, lorsqu'il assure une « fonction de commandement », en ces termes :

« Agent ayant habituellement la conduite de quatre à six agents d'exécution pour la réalisation des travaux qui lui ont été préalablement définis.

Cet agent, qui possède au moins la qualification du niveau du groupe fonctionnel 3, assure la préparation, la répartition et la surveillance du travail, ce qui implique, dans la filière technique, des connaissances de sécurité suffisantes. » (*ibid.*, chapitre 102, §11).

Préparer, répartir et surveiller le travail sont donc les formes élémentaires du commandement. Le travail d'encadrement est relatif à une activité particulière sur laquelle l'agent de maîtrise peut intervenir, au moins pour distribuer les tâches et veiller à leur exécution : ce point de définition mérite d'être noté dans la mesure où il est de moins en moins valable à l'époque contemporaine, où l'on observe une déconnexion croissante entre la surveillance et le contrôle du travail d'une part, et la distribution des tâches à effectuer, de l'autre (cf. *infra*, chapitre 5).

Les agents en GF 8 qui assurent une fonction de commandement sont définis de la même manière, à deux exceptions près : ils supervisent « plus de six agents d'exécution », en outre, « est également classé en groupe fonctionnel 8 l'agent ayant sous ses ordres au moins un agent exerçant une fonction de groupe fonctionnel 7. » (*ibid.*, chapitre 102, §21). Les GF 9 et 10 sont définis de la même manière, selon une échelle de responsabilité croissante sur le « matériel » et sur le nombre d'agents encadrés. À ces échelons apparaissent les termes d'« initiative »<sup>1</sup> et d'« organisation du travail »<sup>2</sup>, toujours accordés « en fonction des besoins du service ».

L'organigramme des services et des unités est solidaire de ce classement fonctionnel, établi en fonction de la nature des activités, et de la taille des unités en question. Le classement des fonctions distingue des « postes-repères » définis comme suit :

« 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

---

<sup>1</sup> « Il prend les initiatives nécessaires à la bonne marche et à la continuité du service. » (GF 9) (*ibid.*, chapitre 102, §32)

<sup>2</sup> « Peut être classé en outre en groupe fonctionnel 9 l'agent assurant l'organisation et la coordination du travail d'au moins trois agents de maîtrise ayant sous leurs ordres huit agents ou plus. » (GF 9) (*ibid.*, chapitre 102, §32)

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. » (Manuel pratique des questions de personnel (édition 1989), chapitre 100, § 221)

Ainsi, les postes de « commandement » sont définis par le nombre d'agents à encadrer, mais aussi en fonction du « nombre de kilowatt-heures produits, puissance installée, nombre d'abonnés, etc. » (*ibid.*, § 222). Avant de commander des hommes, les cadres et les agents de maîtrise d'EDF sont à la tête d'installations techniques, dont le fonctionnement est censé dicter une organisation du travail pérenne, un ensemble de compétences à posséder, et un organigramme précis. La gestion du personnel est donc censée découler naturellement du fonctionnement technique des activités industrielles, conformément à l'idéal régulateur de la culture technicienne : l'organisation du personnel découle (et dépend) de l'ingénierie. Les organigrammes qui se mettent alors en place, via la définition des fonctions et les « circulaires Pers. » édictées par la direction du personnel, font apparaître une organisation pyramidale : les équipes élémentaires de travail sont placées sous le commandement d'un chef d'équipe, à son tour placé, avec les autres chefs d'équipe, sous l'autorité du chef de section, etc.<sup>1</sup> Il s'agit d'une organisation « bureaucratique » au sens wébérien du terme. L'idéaltype wébérien de « bureaucratie » désigne la forme organisationnelle qui s'accorde avec une domination rationnelle-légale, dans laquelle les agents dominés acceptent la domination en vertu de leur croyance en la validité de règles et de procédures établies rationnellement (Weber, 1995 [1922])<sup>2</sup>. Le service public de l'électricité, d'après ceux qui organisent sa croissance et son exploitation, est organisé selon les principes rationnels qui découlent d'une part de la conception des installations, et d'autre part (mais il s'agit de la même logique) de la constitution des équipes d'agents nécessaires au fonctionnement de ces installations. Le gouvernement des hommes est subordonné à l'administration des choses.

On en trouve un exemple dans la mise en place du « schéma bloc » dans les centrales

---

<sup>1</sup> C'est en particulier le cas dans la distribution, qui rassemble les plus gros effectifs de l'entreprise et où la nature des activités (réparties sur l'ensemble d'un territoire donné) aboutissent à une division horizontale et verticale du travail très poussée.

<sup>2</sup> Selon l'analyse de R. Mayntz, « On pourrait dire [...] que les différentes caractéristiques du concept wébérien de bureaucratie répondent à la question de savoir, dans le cas de la domination légale, de quelle façon devait être constitué un état-major de direction de manière à garantir l'exercice le plus efficace de la domination. » (Mayntz, 2010 : 3). R. Mayntz rappelle que les critiques adressées par la sociologie des organisations au concept wébérien viennent de ce que cette tradition de recherche lui reproche son incomplétude et insiste sur les zones d'ombre que l'idéaltype laisse subsister, telles que la part essentielle des éléments « informels » de l'organisation. Il s'agit d'un malentendu dans la mesure où le concept wébérien n'a pas de prétention descriptive, et est un outil d'analyse empirique assez pauvre. Du reste – et c'est précisément en cela que l'analyse wébérienne est utile à propos du classement des fonctions du personnel d'EDF – « le concept wébérien de bureaucratie, avec son accent sur l'autorité hiérarchique, les dimensions structurelles formelles, le comportement déterminé par la règle et l'efficacité, se révèle généralement être un proche parent du modèle prescriptif de la doctrine organisationnelle classique. » (Mayntz, 2010 : 4).

thermiques (d'abord mis en œuvre dans le thermique classique, celui-ci sera repris dans le nucléaire) : les nouvelles usines des années 1950, dont la taille interdit qu'elles soient manœuvrées manuellement, rompent avec l'organisation antérieure, dans laquelle un ingénieur était à la tête de la chaufferie, un autre de la salle des machines, et un dernier, des tableaux électriques. Désormais, un « chef de bloc » dirige l'intégralité de l'ensemble chaufferie-turbine-alternateur<sup>1</sup>, et gère la production depuis le combustible jusqu'au kilowatt produit (Larroque, 1997 : 116). Le « chef de quart »<sup>2</sup> est l'encadrant du niveau immédiatement supérieur, qui coordonne une « tranche ». Les agents qui conduisent les tranches sont regroupés au sein d'un service « exploitation » (ou « conduite »), distinct du service « entretien » (ou « maintenance ») et des services auxiliaires (« essais », « contrôle technique », etc.) Ainsi, la spécificité de chacune des activités que ces agents effectuent (qui requiert une compétence particulière : mécanique, électricité, chaudronnerie, puis électronique, informatique de gestion, etc.) crée de nouveaux « métiers », en raison de la nature des tâches et des compétences requises, mais aussi en fonction des découpages de l'organigramme. En 1910, un ingénieur de chaufferie encadrait le personnel de la chaudière, à la manutention du charbon et des des cendres, mais aussi des ouvriers d'entretien, des chaudronniers, des maçons et des chimistes. À partir des années 1950, le chef du service exploitation encadre des chefs de quart, qui encadrent des chefs de bloc, qui eux-mêmes encadrent des « rondiers », métier nouveau qui désigne les agents chargés de la manutention du combustible et des cendres et qui effectuent des « rondes » sur les installations. Les chaudronniers se retrouvent au service entretien (on ne parle pas encore de maintenance) et les chimistes au service contrôle technique (ou essais). Ce sont avant tout les solidarités techniques entre les éléments d'un système complexe, qui commandent le regroupement par sections (et par services) des « exploitants », des « chimistes » ou des « mécaniciens » : chacun de ces métiers doit son existence à un domaine d'activité propre, qui demande une compétence et une coordination interne à la section (ou au service) considérée<sup>3</sup>. Les organigrammes suivent une logique essentiellement technique, dans laquelle le « commandement » n'est qu'une des fonctions à accomplir.

L'encadrement a donc pour mission de mettre en œuvre cette double rationalité, qui s'incarne

<sup>1</sup> Dans les anciennes centrales, plusieurs chaudières alimentaient un collecteur de vapeur qui répartissait celles-ci entre plusieurs turbines. À l'inverse, les centrales thermiques modernes associent systématiquement une chaudière, une turbine et un alternateur. On pourrait dire, avec Simondon, que cet ensemble est plus « concret » au sens où il est à la fois constitué d'éléments en interdépendance, et qu'il fonctionne avec une autonomie relative par rapport à son environnement (Simondon, 1989 [1958]).

<sup>2</sup> Les services conduite travaillent en 3x8 : un quart correspond à une plage de huit heures pendant laquelle une équipe conduit la tranche. À la fin de ces huit heures, elle est « relevée » par l'équipe suivante.

<sup>3</sup> Ce domaine d'activité propre est semblable à une « juridiction » au sens d'Abbott (1988) : un corps de professionnels se distingue des autres par sa capacité à revendiquer avec succès le monopole d'un domaine d'activité où il est le seul habilité à intervenir. Toutefois, la sociologie d'Abbott, dans la mesure où elle s'applique avant tout aux « *professionals* », et non au salariat, ne peut entièrement rendre compte de la division des métiers au sein d'une entreprise, notamment parce que leur reconnaissance en tant que groupe professionnel distinct repose sur une évaluation hiérarchique. Cf. infra, chapitre 5.

dans les procédures d'exploitation des machines et dans les circulaires « Pers. » : faire tourner la machine, et respecter la hiérarchie. L'encadrement de proximité (c'est-à-dire les agents de maîtrise qui assurent une « fonction de commandement ») est le garant, auprès des équipes d'exécution, de la domination rationnelle-légale<sup>1</sup>, dont les modalités sont fixées par ces documents : spécifications techniques et circulaires.

### ***1.3. Le développement de l'établissement public***

Réécrire, après bien d'autres (Morsel, 1996 ; Lamiral, 1988a, 1988b ; Larroque, 1999, 1997 ; Maurin, 1995 ; Picard, Beltran, Bungener, 1985) la chronologie de l'entreprise EDF serait superflu. Il est cependant nécessaire de tirer quelques conclusions d'ensemble de cette histoire, qui construit progressivement un « champion national » industriel et un fleuron du service public tout à la fois, pour pouvoir examiner la place qu'y occupe l'encadrement de proximité, et broser à grands traits le portrait de l'établissement public qui va, dans les années 1980, se trouver confronté à de profondes transformations.

Il faut en premier lieu souligner l'extraordinaire croissance de l'équipement et des activités industrielles de l'entreprise. En 1990, EDF produit près de 400 TWh (milliards de kWh), dont 75% est d'origine nucléaire<sup>2</sup> ; en 1947, la production était dix fois moins élevée (Morsel, 1996). De surcroît l'entreprise agrandit son marché : alors qu'elle ne fournissait que 70% de la consommation à la Libération (en raison de l'existence d'entreprises non nationalisées comme la Compagnie nationale du Rhône, et d'entreprises telles que les houillères et les Charbonnages de France, qui produisent leur propre électricité), en 1989, EDF alimente 92,4% de la consommation nationale (Janin, 1996 : 954). La croissance de la demande a vérifié, à peu de choses près, la « loi Ailleret » (du nom d'un des dirigeants de l'entreprise) qui prédisait un doublement de la consommation tous les dix ans. Pour répondre à cette demande, qui provient à la fois de l'industrie florissante des « Trente Glorieuses », de l'équipement croissant des ménages et d'un monde agricole de mieux en mieux desservi par le réseau<sup>3</sup>, EDF procède à des investissements considérables, d'abord financés par des crédits du plan Marshall, puis par le « Fonds de développement économique et social »

---

<sup>1</sup> Selon le témoignage rétrospectif d'un ingénieur de l'équipement hydraulique : « On a pu dire qu'en entrant à l'EDF, et particulièrement à l'Équipement, sans trop s'en rendre compte, on entrait en religion. Il suffit d'ailleurs de voir combien peu l'ont quittée et toujours avec nostalgie. Dans cette religion, si comme on l'a dit, le Progrès était le dieu implicite, le Saint-Esprit qui inspirait les décisions était la Rationalité. Il y avait un petit côté Robespierre ou Saint-Just dans le tempérament des pères fondateurs et cette rationalité irriguait les veines de toute la hiérarchie. » (Gérard, 1996 : 421).

<sup>2</sup> À l'heure actuelle, EDF produit près de 450 TWh par an, dont 78,4% est d'origine nucléaire.

<sup>3</sup> La population rurale est desservie à 91% en 1954, à 96,14% en 1956, et à 98,58% en 1960 (Banal, 1996 : 172).

(c'est-à-dire par le Trésor), mais aussi en ayant largement recours à l'autofinancement : la formation brute de capital fixe représente environ la moitié du chiffre d'affaires dans les années 1950, et 26% en 1987. Trois périodes peuvent être distinguées dans le développement de l'établissement EDF, jusqu'aux années 1990, si l'on prend pour critère la nature des installations construites (et le personnel qui s'y rattache): l'achèvement du programme hydraulique initié avant-guerre (1946-1953), la construction d'un parc important de centrales thermiques à flamme, déclassées pour la plupart à l'heure actuelle (1953-1973), et le virage nucléaire (1973-1999).

### *1.3.1. Le programme hydraulique*

À sa création, EDF trouve engagés 35 chantiers hydroélectriques, pour la plupart interrompus pendant la guerre et lancés pendant les années 1930 – notamment par Pierre Simon, lorsque celui-ci était directeur de l'électricité au ministère de la Production industrielle (Banal, 1996)<sup>1</sup>. Elle les poursuit et en entame de nouveaux : plus de cinquante barrages sont mis en service entre 1946 et 1956. La conviction prévaut alors que la « houille blanche » (pour reprendre un mot du début du siècle) fournira à la nation une énergie peu coûteuse à terme, bien que les travaux réalisés soient longs et dispendieux<sup>2</sup> : en 1950, on atteint un pic de 1,6 millions de m<sup>3</sup> de béton coulé dans les nouvelles installations construites. Il s'agit également d'alléger les importations de charbon du pays, une des priorités du « plan Monnet » qui enjoint à EDF de faire passer la production hydraulique de 14,3 TWh en 47 à 23,5 en 1951 (au total, la production électrique doit passer de 25,7 à 39,5 TWh). En fin de période, ces objectifs sont pratiquement atteints : 21,2 TWh pour l'hydraulique, 38,3 au total. Le plan prévoit également de nombreux travaux de modernisation du transport, en particulier la création de lignes 400 000 V.

Le développement de l'hydraulique ne s'accompagne pas, paradoxalement, d'une croissance des effectifs d'EDF. Ni dans l'exploitation, ni dans la distribution, ni dans le transport, les effectifs n'augmentent ; ils ont même tendance à décroître. En effet, la nationalisation a fusionné en une seule entité des entreprises multiples, et des économies d'échelle en résultent dans de nombreux domaines. Dans l'exploitation hydraulique, on passe ainsi de 4 630 agents en 1946 à 4 115 en 1949 (Maurin, 1995 : 71)<sup>3</sup>. Pendant l'entre-deux-guerres, les barrages hydroélectriques étaient exploités par d'innombrables sociétés de production et de distribution, auxquelles s'ajoutaient les

<sup>1</sup> Les données de ce paragraphe proviennent de ce même chapitre d'ouvrage.

<sup>2</sup> Ces travaux publics ont également la faveur des ingénieurs des Ponts et Chaussées qui dirigent alors EDF, notamment au sein de la direction de l'équipement.

<sup>3</sup> Globalement, la Direction de la production et du transport passe de 10 000 agents à l'origine à 7 300 en 1960-1961 (Janin, 1996 : 963).



constructeurs<sup>1</sup> ; dès 1946, neuf régions d'équipement hydrauliques sont créées, qui engagent une première centralisation des activités d'ingénierie. L'automatisation grandissante des procès de travail permet également de faire des économies de personnel dans l'exploitation des usines, et de remplacer les anciennes équipes par des recrues moins nombreuses mais plus qualifiées.

L'automatisation est également à l'origine de réorganisations du travail, dont on retrouve le principe durant toute l'histoire de l'entreprise : des agents d'exécution, nombreux et polyvalents, habitant sur place et connaissant très bien le milieu naturel dont l'installation dépend (ils sont issus du « pays », et recrutés notamment en fonction de leur habileté à skier, pour pouvoir dépanner plus vite l'hiver<sup>2</sup>), sont progressivement remplacés par des automatismes qui gèrent à leur place la conduite des machines. Ces derniers requièrent en revanche une relation nouvelle entre l'homme et la technique : surveiller, faire preuve de vigilance, intervenir rapidement sur les dispositifs de « contrôle-commande », tout en gardant une capacité d'analyse qui confine parfois à l'intuition à propos des indicateurs relevés, des incidences de la météorologie, etc. L'éloignement progressif de la machine est toutefois limité, au sein des métiers de l'hydraulique, en comparaison des autres branches de la production électrique. Les agents continuent d'habiter sur place (dans des cités EDF, même s'ils ne sont pas à proximité directe du barrage), d'effectuer eux-mêmes le « dégrillage » (nettoyage des grilles encombrées de branchages et de débris charriés par les torrents de montagne), de se construire, en un mot, un espace relativement autonome au sein de la grande Direction de l'exploitation.

L'automatisation se traduit enfin dans les organigrammes et les fonctions exercées par les agents : le nombre d'ouvriers diminue, les activités de planification et de préparation se développent, l'encadrement se renforce. Celui-ci est en particulier incarné par le « chef d'usine », qui encadre de 6 à 120 agents (en fonction de la taille des installations) et assure une multitude de missions : répartir le travail, le contrôler, distribuer la paye, envoyer les agents en formation (voire les former sur le tas), mais aussi, dès les années 1960, assurer la comptabilité et le suivi des budgets (Maurin, 1995). Cette dernière tâche est une vraie nouveauté pour ces cadres issus du rang, possédant rarement un diplôme d'ingénieur, et peu habitués à écrire, sans même parler de gestion prévisionnelle. Ce sont les linéaments de la « tertiarisation » et de l'augmentation de la part « administrative » du travail d'encadrement, souvent dénoncées en 2012 comme des nouveautés, alors qu'elles remontent au moins – on y reviendra – aux premiers efforts de rationalisation de la gestion au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> On retrouve la même dispersion dans le transport et surtout la distribution : celle-ci a été confiée à des régies, des producteurs locaux ou des sociétés de distribution privées desservant un bassin de population souvent très réduit, avec une main d'œuvre peu qualifiée (Poupeau, 1999).

<sup>2</sup> Communication personnelle de plusieurs agents EDF hydrauliciens, en entretien.

### 1.3.2. Thermique à flamme et rationalisation économique

En 1949, le rapport Taïx<sup>1</sup> (du nom d'un conseiller technique du ministre de l'Industrie) préconise d'augmenter plus rapidement les capacités de production d'EDF, en renforçant le parc de centrales thermiques, plus rapides à construire, et moins sensibles aux aléas climatiques. S'ensuit une querelle à la fois économique et politique, qui aboutit à deux conclusions majeures : la reprise d'un programme d'équipement thermique important, et la rédaction d'un outil appelé à passer à la postérité à EDF : la « note bleue »<sup>2</sup>. C'est un outil de gestion destiné à comparer les coûts et les bénéfices d'une centrale hydraulique, par rapport à une centrale thermique équivalente du point de vue de son aptitude à la desserte du réseau de consommation – et non simplement du point de vue de la puissance installée. Ainsi que le souligne M. Bungener, il s'agit à la fois d'un outil de planification des investissements au sein de la Direction de l'équipement, mais aussi d'une arme dans la négociation face à la tutelle, et singulièrement face aux créanciers publics d'EDF (Bungener, 1996). La discussion se cristallise autour du « taux d'actualisation » retenu pour comparer les mérites respectifs des deux filières à plusieurs années d'intervalle. Les ingénieurs-économistes d'EDF (Raymond Giguët, Pierre Massé, Roger Gaspard<sup>3</sup>) retiennent un taux de 4%, qui favorise l'hydraulique (plus coûteux à court terme mais demandant moins d'entretien), alors que le ministère retient un taux de 8%, plus favorable au thermique. Le plan finit par trancher, en le fixant à 8%, et en initiant dans les deux plans suivants (de 1953 à 1961) un ambitieux programme d'équipement thermique. La « note bleue » est la première étape de la diffusion du calcul économique au sein de l'entreprise, qui prend progressivement l'ascendant sur les ingénieurs peu soucieux d'économie, aux deux sens du terme.

Au total, de 1955 à 1971, EDF construit 88 centrales thermiques à flamme, par « paliers » successifs (Larroque, 1997). Ce terme désigne une génération de centrales conçues selon le même modèle, et produisant la même puissance. Alors que les centrales dont EDF a hérité à la Libération sont disparates et de faible puissance, on entreprend dans les années 1950 de mettre en service des séries d'usines semblables dans leur conception, et dont les pièces (la chaudière, par exemple) proviennent des mêmes fournisseurs. À dire vrai, les paliers du thermique à flamme (125 MW, puis 250, puis 600 et 700) présentent un moindre degré de standardisation que ceux du nucléaire. La

---

<sup>1</sup> Taïx, Gabriel (1949), *Le plan Monnet est-il une réussite ?*

<sup>2</sup> Son titre complet est en réalité *l'Essai de détermination d'un critérium de valeur des équipements*.

<sup>3</sup> Massé et Gaspard publient de nombreux articles dans des revues d'économie théorique, dont ils se servent à la fois pour assurer la rationalité et la scientificité de leurs calculs (en associant leurs travaux au séminaire d'économétrie qui naît alors au CNRS autour de Maurice Allais, et que fréquentent également Gabriel Dessus et Marcel Boiteux), et comme d'autant de tribunes face à leur tutelle publique.

normalisation joue moins sur le détail de la réalisation que sur la technologie sous-jacente et la puissance installée.

Du point de vue de l'organisation du travail, la production thermique révèle deux autres phénomènes appelés à se poursuivre à long terme : la place grandissante occupée, au sein de la maintenance, par « l'ordonnancement » et la préparation du travail, au détriment des équipes d'exécution, et la rationalisation du travail par le « bureau des méthodes » qui édicte des modes opératoires et des procédures-types. La logique de l'organisation scientifique du travail s'introduit dans l'entreprise – tardivement par rapport à d'autres industries de pointe – à la faveur de la normalisation que permettent les « paliers ». En 1961, dans l'organigramme du service entretien d'une centrale quatre tranches de 125 MW<sup>1</sup> (reproduit dans Larroque, 1997 : 255), on distingue déjà la « préparation » (trois préparateurs assistés d'un dessinateur) du reste du service, réparti entre ordonnancement et exécution. Cette dernière section est, à l'époque, la plus nombreuse : 68 agents sous les ordres de trois contremaîtres (un par famille de métier : mécanique, électricité, chaudronnerie) et d'un chef de section. L'encadrement est peu nombreux, et les contremaîtres sont rangés dans « l'exécution » par ce document officiel : on est encore loin du management de proximité. Néanmoins on voit poindre la séparation entre des agents chargés de planifier, distribuer et organiser le travail des exécutants, et des encadrants dont la fonction se resserre sur le seul contrôle des travaux effectués. Les « bureaux des méthodes » mis en place dans les années 1960 afin de rationaliser le travail d'entretien contribuent à leur tour à ce découplage entre le contrôle du travail et le contrôle des travailleurs. Ils sont conçus dans une optique explicite d'« organisation scientifique du travail » (Larroque, 1997 : 262) : en période normale, c'est-à-dire en-dehors des arrêts de tranche où s'effectuent les opérations d'entretien les plus lourdes, le personnel de ce service est surnuméraire. Le bureau des méthodes s'emploie à planifier à l'avance les opérations nécessaires, en fonction du personnel disponible et du coût généré par les indisponibilités<sup>2</sup>, afin d'optimiser les indicateurs du « contrôle économique complet », généralisé dans les années 1950 à toutes les centrales thermiques. Celui-ci permet de rendre commensurables les usines en terme de rendement, afin de réduire les quantités de carburant nécessaires. Ce travail de rationalisation et de planification engendre un surcroît de « paperasse » dont se plaignent les préparateurs, auxquels on donne alors le titre d'ingénieur-adjoint – celui d'ingénieur est à l'époque réservé aux chefs de service, et sépare

---

<sup>1</sup> Cet organigramme est commun à toutes les centrales de ce palier ; les paliers suivants sont organisés de la même manière ou presque. D. Larroque rappelle qu'il peut subsister des écarts entre l'organigramme officiel et les effectifs réels de la centrale (allant jusqu'à un décalage de 174 à 227 à Pont-sur-Sambre, en 1971), cependant l'organisation générale ne s'en trouve pas sensiblement modifiée.

<sup>2</sup> Une centrale thermique (à flamme ou nucléaire) coûte lorsqu'elle ne produit pas : il faut suppléer à son indisponibilité par d'autres moyens de production, et prendre en compte les coûts incompressibles associés à son entretien. L'objectif de rentabilité du Service de la production thermique (dès les années 1950) se mesure à la « disponibilité » du parc. Le « coefficient de disponibilité » (Kd), proportion d'une unité de temps donnée – un an par exemple – pendant laquelle une tranche est en fonctionnement, exprime cette grandeur autant économique que technique.

nettement du « terrain » les niveaux supérieurs d'encadrement, appelés à faire carrière au sein de l'appareil productif. En période d'arrêt de tranche, en revanche, les effectifs peuvent se révéler insuffisants, et l'on fait alors appel aux salariés des entreprises constructrices, à des agents temporaires, ou même à des sous-traitants.

Les germes des processus qui ont été largement étudiés dans des périodes plus récentes, et que l'on examinera du point de vue de l'encadrement, se trouvent donc mis en place dès les années 1960 : séparation entre conception du travail et encadrement, « tertiarisation » des encadrants (et même des agents d'exécution) qui doivent suivre le détail des procédures écrites et produire de plus en plus de « reporting »<sup>1</sup> sur leur activité, mais aussi externalisation de certains travaux pour des raisons essentiellement financières (une section en sureffectif coûte plus cher, et pour bien plus longtemps, qu'un contrat de sous-traitance).

### *1.3.3. L'ère du nucléaire*

Le virage pris par l'entreprise au début des années 1970 montre, une fois de plus, la capacité d'EDF à convaincre sa tutelle étatique du bien-fondé des options stratégiques qu'elle avait déjà imaginées de son côté. Au moment où le choc pétrolier de 1973 renchérit brusquement le coût du combustible, les prodromes du nucléaire civil sont déjà bien installés<sup>2</sup>, les premières centrales sont opérationnelles, et le gouvernement est tout disposé à engager l'entreprise dans cette nouvelle voie. Il en résultera une nouvelle étape industrielle particulièrement marquante : l'énergie nucléaire devient rapidement la première productrice de kilowatt-heures (en 1982), EDF construit 19 usines qui regroupent 65 réacteurs nucléaires au total<sup>3</sup>, et embauche plusieurs milliers d'agents : 2 226 agents recrutés chaque année entre 1979 et 1983, 3 145 pour la seule année 1983 (Larroque, 1999 : 285).

L'adoption d'un tel programme nucléaire civil ne s'est pourtant pas faite sans heurts : au centre d'enjeux de pouvoirs particulièrement sensibles, les premières recherches entreprises par le CEA (Commissariat à l'énergie atomique) et par EDF (qui entretiennent des rapports parfois tendus) aboutissent d'abord à la mise au point d'une première filière « française », baptisée UNGG (Uranium naturel - graphite - gaz), à des réalisations expérimentales restées célèbres (la pile « Zoé », à Saclay), et à la construction des sept premiers réacteurs, sur quatre sites (Chinon A,

<sup>1</sup> Il s'agit bien sûr d'un anachronisme. Le terme désigne les comptes rendus à une autorité hiérarchique et/ou à un interlocuteur au sein d'un projet, par celui ou ceux qui effectuent régulièrement une tâche dont le résultat peut se résumer à quelques indicateurs, quantitatifs la plupart du temps.

<sup>2</sup> La décision de construire la première centrale nucléaire, E.D.F.1 à Chinon, remonte à 1957.

<sup>3</sup> 58 sont en activité à ce jour, Chinon A, Chooz A, Saint-Laurent-des-Eaux A et Bugey 1 ayant été arrêtés.

Chooz A, Saint-Laurent-des-Eaux A, Bugey 1). Néanmoins, la filière UNGG est concurrencée par la technologie « américaine »<sup>1</sup> des réacteurs à eau pressurisée (REP ou PWR) qui finit, après une série d'arbitrages délicats, par s'imposer comme une solution viable et performante : la « filière » développée par Westinghouse aux États-Unis est mise en œuvre en France par Framatome, filiale de Schneider. Les centrales qui seront construites en France<sup>2</sup> adoptent cette technologie, standardisée dans des « paliers » successifs, qui correspondent à des puissances normalisées : 900 MW (paliers CP0, CP1 et CP2), 1 300 MW (paliers P4, P4 hybride et P'4), 1450 MW (palier N4). Les réacteurs à eau pressurisée (REP) présentent une spécificité importante : la nécessité de les arrêter pour recharger le combustible. Tous les dix mois environ, un « arrêt de tranche » est nécessaire pour remplacer le tiers des « crayons » de combustible (ainsi nommés du fait de leur forme). L'arrêt de tranche est également utilisé pour les opérations de maintenance qui nécessitent que les machines soient à l'arrêt. On distingue ainsi l'arrêt pour simple rechargement, la visite partielle, qui a lieu tous les cinq ans et dont la durée est fixée à 60 jours, et enfin la visite décennale, qui peut durer beaucoup plus longtemps et sert à la maintenance lourde, telle que le remplacement d'un générateur de vapeur. Le planning des arrêts de tranche ordonne donc la vie de chacune des centrales, et même de tout le parc considéré dans son ensemble (mieux vaut éviter que la moitié des tranches du parc soient indisponibles en même temps). La durée des arrêts de tranche pèse directement sur la disponibilité du parc, c'est-à-dire sur les performances économiques de la production nucléaire. Par construction, les périodes d'arrêt de tranche concentrent une charge de travail élevée, confiée pour partie à des agents EDF, mais surtout, dès le début des années 1980, à des prestataires extérieurs : ils peuvent être jusqu'à 500 à intervenir sur un site de quatre tranches 900 MW (où les effectifs EDF dépassent rarement 1 000 personnes). Dès l'origine, la nature du fonctionnement de la filière nucléaire française conduit à une situation où la sous-traitance est la règle plutôt que l'exception. À l'heure actuelle, on estime à 20 000 (autant que d'agents EDF) le nombre de sous-traitants intervenant dans les centrales nucléaires, de manière plus ou moins pérenne – certains, qualifiés de « nomades du nucléaire », passent leur vie à se déplacer d'un site à l'autre pour effectuer des opérations en zone contrôlée (Thébaud-Mony, 2000). La tendance, déjà à l'œuvre dans le thermique classique, à concentrer les services d'entretien sur la planification, la préparation et l'ordonnancement des travaux, au détriment de l'exécution des interventions, se prolonge depuis les années 1980 jusqu'à nos jours : on passe du « faire » au « faire faire », puis au « faire faire faire »,

<sup>1</sup> Les guillemets s'imposent, non en raison d'une particularité culturelle liée à chacune des filières, mais du fait des enjeux politiques dans lesquels la « guerre des filières » est prise : à la fin des années 1960, le nucléaire français devait être, aux yeux du Président de la République, le véhicule de l'indépendance nationale, et l'adoption de la technologie développée par Westinghouse est considérée comme un abandon de souveraineté. On trouvera un compte-rendu minutieux et souvent ironique de ces épisodes dans Picard, Beltran, Bungener, 1985 : 192-200.

<sup>2</sup> Outre les réacteurs à eau pressurisée, il faut en toute rigueur mentionner les réacteurs à neutrons rapides (RNR), dont Creys-Malville, et l'eau bouillante (BWR), finalement abandonnée. Ces centrales ont été arrêtées bien avant 2012 : on fera donc l'impasse, par la suite, sur ces projets.

au point que l'on dénombre de nos jours jusqu'à huit niveaux de sous-traitance emboîtés dans la maintenance du nucléaire (OPECST, 2011). Par ailleurs, dans la conduite, les postes de cadres et d'agents de maîtrise se multiplient, au détriment des agents d'exécution – non que l'exécution soit sous-traitée, au contraire, mais les classements fonctionnels des agents ont tendance à se décaler vers le collège « cadres » à la faveur de plusieurs mouvements de grève sur lesquels on reviendra dans la sous-section suivante. Selon les chiffres de D. Larroque :

« Autre tendance dont le nucléaire prolonge les effets : la modification de la répartition par collèges de l'effectif du SPT [service de la production thermique]. Replacée sur la longue durée, l'évolution était à vrai dire amorcée depuis l'adoption du schéma bloc dans le thermique classique. Mais elle s'est effectivement accentuée avec le nucléaire, dont la simple évocation suggère l'avènement de métiers plus exigeants en terme de technicité. En 1974, la population thermicienne compte 40,3% de personnel d'exécution, 48% de personnel de maîtrise, 11,2% de cadres<sup>1</sup>. En 1982, ces pourcentages s'élèvent respectivement à 35,3% (exécution), 53% (maîtrise), et 11,7% (cadres). Enfin, en 1991 : 22,6% (exécution), 59,3% (maîtrise), 18,1% (cadres). » (Larroque, 1999 : 286)

Deuxième spécificité du nucléaire, qui imprègne plus largement la culture technicienne de l'entreprise : l'importance des règles de sûreté. Celles-ci sont inscrites dans le fonctionnement ordinaire des unités dès l'avènement de la première centrale REP. Elles sont regroupées dans quelques milliers de pages de réglementation, directement issues de l'expérience des centrales américaines dont Fessenheim est la copie. L'Autorité de sûreté nucléaire définit ce terme comme suit :

« Ensemble de dispositions permettant d'assurer le fonctionnement normal d'une centrale nucléaire, de prévenir les accidents ou les actes de malveillance et d'en limiter les effets tant pour les travailleurs que pour le public et l'environnement.

Ces dispositions doivent être prises aux stades de la conception, de la construction, de la mise en service, de l'utilisation, de la mise à l'arrêt définitif et du démantèlement d'une installation nucléaire ou d'un dispositif de transport de matières radioactives. »<sup>2</sup>

Les règles d'exploitation du combustible nucléaire et des installations qui l'utilisent conduisent à des procès de travail plus normés que ceux du thermique classique<sup>3</sup>, et la nature du travail ainsi que la relation des agents à la machine s'en trouvent sensiblement modifiées, d'autant

---

<sup>1</sup> Les données brutes reproduites par l'auteur dans la suite de son propos permettent de corriger cette répartition pour parvenir à un total de 100% : il y a en réalité 48,5% d'agents de maîtrise en 1974.

<sup>2</sup> <http://www.asn.fr/index.php/content/view/full/900/%28mot%29/4492>, page consultée le 09/02/2012.

<sup>3</sup> Pour une définition plus conséquente de la sûreté nucléaire et une analyse de ses implications sur le travail en centrale nucléaire, on se reportera à l'annexe H sur le « facteur humain ».

que celle-ci diffère profondément d'une centrale thermique à flamme, malgré les apparences, ainsi que le résumant A. Kenedi et D. Clément :

« Il s'avéra que le process avait un caractère palpable et que c'était un élément différenciant pour l'exercice du métier. Une chaudière classique, c'est vivant : ça vibre, ça tousse, ça parle au rondier qui fait sa tournée. Cela s'arrête et redémarre au quart de tour. L'exploitant entretient avec elle le même type de relations que les conducteurs de train d'autrefois avec leur locomotive à vapeur. Une chaudière nucléaire, au contraire, ne raconte rien ; lorsqu'un voyant s'allume, le stress vient de ce qu'il n'y a pas grand chose à ausculter et qu'au départ, on ne connaît pas la cause de cette alarme. Il faut donc s'en remettre aux procédures, toujours. » (Kenedi, Clément, 2007 : 46)

Une « culture de sûreté », pour reprendre un terme indigène, se met en place à la suite du retour d'expérience effectué après Three Mile Island. La sous-section suivante présente ses incidences organisationnelles, et le rôle nouveau qu'elle assigne à l'encadrement. À la fin des années 1980 (c'est-à-dire au moment où la majorité des centrales sont déjà couplées au réseau), les spécificités du nucléaire, et notamment de la conduite, ressortent avec plus d'acuité et conduisent à une refonte importante de l'organisation et des doctrines de management.

Au fil de l'évolution des technologies de production d'électricité, ce sont donc des métiers qui se différencient – au double sens du terme : des collectifs d'agents possédant la même professionnalité, et des branches de l'entreprise distinctes par la nature de leurs activités – et auxquels se rattachent autant de « cultures de métier » : à l'autonomie jalouse des hydrauliciens répond la grande centralisation du parc nucléaire ; au prestige des « seigneurs de la conduite » répond la relative dépréciation de l'entretien et de la maintenance ; à la standardisation maximale des installations nucléaires dont nul ne modifie une pièce sans l'aval des ingénieurs rattachés à la direction, s'oppose la latitude des directeurs de centrales à charbon auxquels on demande avant tout de la disponibilité.

#### *1.3.4. Distribution et services commerciaux*

Ce tour d'horizon de l'évolution de l'entreprise ne serait pas complet s'il ignorait la direction qui concentre les deux tiers de ses effectifs : la distribution<sup>1</sup>. Parent pauvre de l'entreprise, cette

<sup>1</sup> Il faudrait en toute rigueur y ajouter la direction des études et recherches, ainsi que la direction des affaires générales. Compte tenu de l'absence de ces directions dans mes propres terrains d'enquête, je me permets de faire l'économie de leur historique, et de renvoyer aux contributions d'A. Bastin et M.-Y. Bernard d'une part, et de R.

direction est aussi comparée à « l'infanterie », en raison des innombrables « bataillons » qu'elle regroupe. La nature des activités y oblige : installer et entretenir le réseau de distribution d'électricité depuis les postes de transformation jusqu'aux compteurs, effectuer les relevés et les dépannages nécessaires sur ces derniers, et gérer les relations avec les usagers (que l'on n'appelle pas encore « clients ») au guichet et par courrier d'abord, par téléphone ensuite. La distribution est l'une des seules directions « mixtes » d'EDF-GDF, au sens où elle regroupe dans les mêmes services des agents EDF et des agents de Gaz de France. Elle ne devient une « Direction » à part entière qu'en 1955. À la Libération, elle avait été intégrée à la Direction de l'Exploitation (qui comprenait également le Service de la production thermique, celui de la production hydraulique, etc.), et avait été organisée par « files », à une maille régionale. En 1955, les « chefs de file » deviennent « directeurs régionaux » (Picard, Beltran, Bungener, 1985 : 138). Mais l'échelon principal est en réalité le « centre de distribution », à la maille départementale : c'est lui qui met en œuvre les travaux sur le réseau, négocie le renouvellement des concessions avec les autorités locales, et est tenu pour responsable de la « qualité du service » fourni aux clients (Poupeau, 2001). Les chefs de centre sont perçus comme les véritables « patrons » du distributeur, en raison de la grande autonomie technique et économique dont ils jouissent, mais aussi parce que, dès l'introduction du contrôle de gestion (début des années 1970), ils doivent répondre des résultats financiers de leur centre. C'est sur le réseau qu'EDF collecte son chiffre d'affaires ; chaque centre achète son énergie au service national au même tarif, et à chaque centre est assigné, dès 1970, un objectif de recette et un objectif de « productivité globale des facteurs » (Poupeau, 1999 : 54)<sup>1</sup>. Cet instrument de gestion « maison » a été créé dans une optique de rationalisation des coûts et pour épauler la tarification au coût marginal.

Pour comprendre cette rationalisation économique, il est nécessaire de revenir rapidement sur le calcul économique introduit à EDF après la « note bleue », par les équipes du service des « études économiques générales ». Marcel Boiteux y a pris une part active, notamment dans la mesure où on lui doit l'analyse de la tarification du kilowatt-heure au coût marginal de production. Un monopole tel qu'EDF peut facturer son produit suivant plusieurs stratégies : maximisation du chiffre d'affaires afin d'écraser de potentiels concurrents, gestion à l'équilibre, ou plus classiquement maximisation du profit (Abraham-Frois, 1996 : 301). Les prix correspondants peuvent varier grandement, d'autant que la demande est en progression constante à cette époque. La tarification au coût marginal de production revient à faire payer au consommateur un prix correspondant au coût de revient du dernier kilowatt-heure produit ; autrement dit, à s'efforcer que le tarif de l'électricité

---

Janin d'autre part, au sein du tome troisième de *l'Histoire de l'électricité en France* (Morsel, 1996).

<sup>1</sup> Mais paradoxalement, la distribution doit constamment se battre pour se voir accorder les budgets nécessaires à son fonctionnement, en raison des coûts générés par l'entretien du réseau (qui n'ont pas de contrepartie immédiate dans les recettes de l'entreprise).



reflète le « coût réel » pour la collectivité de sa production (Boiteux, 1993). C'est cette doctrine qui prend progressivement l'ascendant dans les années 1960 (Marcel Boiteux accède à la direction générale en 1967), tant vis-à-vis de la tutelle, qu'à l'intérieur de l'établissement : il faut en effet, pour la mettre en œuvre, calculer les coûts marginaux de production, c'est-à-dire mettre en place un appareil gestionnaire encore rudimentaire (notamment parce qu'il n'est pas informatisé avant les années 1970), destiné à établir des normes comptables et des objectifs de productivité, en l'absence de marché concurrentiel de l'électricité. L'un des outils les plus aboutis (quoique les plus lourds à mettre en œuvre par les comptables des unités) est la « productivité globale des facteurs » (PGF), qui mesure la progression de la productivité due non à chacun des facteurs de travail (capital, travail et matières premières) pris isolément, mais à leur combinaison. On a pu dire que c'était là une approximation de la mesure du progrès technique<sup>1</sup>. C'est en tout cas l'objectif central assigné aux centres de distribution, qui se substitue à un objectif de profit ou de *cash-flow*, non pertinent pour un produit délivré à tarif fixe par un monopole public<sup>2</sup>. Ainsi, dès les années 1960, on cherche à assigner aux centres de distribution des critères de bonne gestion qui les rendent comparables à des « centres de profit ». Un souci nouveau de rentabilité se diffuse dans les unités de l'entreprise par le biais d'objectifs de gestion – jusque-là, les ingénieurs ne disposaient pas d'instruments pour objectiver finement les coûts et les recettes.

C'est d'ailleurs au sein de la distribution que sont développées les premières activités commerciales d'EDF. À dire vrai, des Services commerciaux sont mis en place dès la nationalisation au sein de l'organigramme d'EDF, mais ils ont une activité réduite pendant une dizaine d'années : la situation de monopole et la croissance continue de la demande n'encourage pas les efforts publicitaires, et les dirigeants de l'entreprise sont réservés, voire méprisants, à l'égard de la « réclame », étrangère à leur culture d'ingénieurs (Dubois, 1996). La première opération commerciale d'envergure voit le jour en 1957 : il s'agit des « Trois villes » (Orléans, Avignon et Boulogne-sur-Mer), auxquelles on offre un équipement électrique (réseau de distribution notamment) hors du commun avec les villes de taille moyenne semblables, tout en suivant de près les réactions du public et l'augmentation de leur consommation. Les espérances d'EDF ne sont pas déçues : les ménages se révèlent très sensibles à l'incitation commerciale, et s'équipent notamment en gros électroménager. Le rapport qui s'ensuit donne le point de départ d'une vaste opération commerciale : le « compteur bleu ». Il s'agit en réalité d'augmenter la puissance installée<sup>3</sup> dans les

---

<sup>1</sup> La PGF correspond par exemple au « résidu de Solow » dans le modèle macroéconomique éponyme. Complexe à utiliser au sein d'une entreprise, cet outil est également délicat à manier au plan macroéconomique.

<sup>2</sup> J. Mattern montre que les « ingénieurs-économistes », dont Marcel Boiteux est l'un des leaders, restent attachés à la fixation de prix justes, en faisant du modèle concurrentiel de fixation des prix (le marché de concurrence pure et parfaite) l'exemple même de la bonne gestion. En l'absence de concurrence, la doctrine économique qui préside à la fixation des tarifs et à la gestion des unités d'EDF cherche des équivalents qui jouent le même rôle (Mattern, 2011).

<sup>3</sup> Ce terme désigne la capacité d'une installation électrique à supporter une certaine puissance, c'est-à-dire le produit d'une intensité par une tension. Sachant que la tension au réseau domestique est normalisée pour tous les foyers, une

foyers français, trop faible à l'époque – 1,5 kW en moyenne en 1960 (Dubois, 1996 : 637) – pour permettre l'équipement en chauffage électrique, en électroménager et parfois même en éclairage électrique. Le « compteur bleu » (ou plutôt les réseaux électriques qui y aboutissent) permettent de porter la puissance installée à 6 kW, puis à 9. Une campagne de publicité accompagne cette nouvelle offre, d'abord discrète, puis largement diffusée. C'est aussi l'occasion de fixer aux centres de distribution des objectifs de production : ils doivent indiquer dans un compte-rendu mensuel le nombre de compteurs bleus posés aux différents prix forfaitaires. « La comparaison des chiffres relevés provoqua une grande émulation au sein des unités », relève J. Dubois (p. 640). En 1970, les activités commerciales sont intensifiées par une grande campagne de promotion du chauffage électrique, assurée par « Promotelec », premier véritable projet commercial institué au sein d'EDF, créé avec le compteur bleu. En février 1971 est créé, à la direction générale, le service d'étude et de promotion de l'action commerciale (SEPAC). Il faudra toutefois attendre 1989 pour qu'EDF se dote d'une direction de l'économie, de la prospective et de la stratégie.

À l'orée des années 1990, au moment historique où le marché de l'énergie va être ouvert, et EDF changer profondément de stratégie, de statut et d'organisation interne, l'entreprise a les traits d'un vaste établissement public conquérant et sûr de lui-même, dans lequel la haute qualification du personnel, le soutien de la puissance publique, et les récents succès industriels, semblent promettre un avenir sûr et radieux. Les relations avec la tutelle publique s'incarnent dans un « contrat de programme » pluriannuel (le premier remonte à décembre 1970), qui laisse à EDF une relative autonomie de fonctionnement<sup>1</sup>. L'encadrement du personnel n'est plus le même qu'en 1946 : plus qualifié, plus divers dans sa formation initiale, il est également pétri d'une « culture d'entreprise » constituée au fil de la succession des générations d'agents. Les encadrants de proximité en particulier, qui regardent toujours les ingénieurs (c'est-à-dire leur hiérarchie) avec admiration et respect, portent à bout de bras cette culture d'entreprise, faite du souci du service public, de la confiance dans le progrès scientifique et technique (et dans ceux qui l'incarnent au sein de l'entreprise : ingénieurs, dirigeants, chercheurs), et d'un attachement pérenne au statut du personnel et à tout ce qui s'y accorde (œuvres sociales, retraites, caractère public de l'établissement, hiérarchie des fonctions et des traitements). C'est cet échelon des organigrammes que la « modernisation » des

---

puissance installée de 10 kW permet de faire fonctionner plusieurs appareils à la fois consommant au total 10 kW nominaux. Au-delà, la trop forte intensité parcourant l'installation déclenche le disjoncteur. Le compteur (et *a fortiori* sa couleur noire ou bleue) ne joue aucun rôle dans ce phénomène, mais il cristallise les attentes des usagers : augmenter la puissance installée devient synonyme de « changer (ou régler) le compteur ».

<sup>1</sup> Celui-ci « reconnaît en effet, pour la première fois, à l'EDF la responsabilité de son action, la libérant du contrôle *a priori* de ses décisions, et légitime sa requête et sa détermination en lui définissant l'espace d'autonomie qu'elle souhaitait depuis longtemps, tout en lui fixant en retour les objectifs et les performances à atteindre. » (Bungener, 1996 : 359) Il fait suite au « contrat de progrès » signé en 1969, lui-même inspiré du rapport Nora (1967) préconisant d'apporter une plus grande attention à la rentabilité des entreprises publiques.

années 1980-1990, entreprise à la suite des changements d'orientation politique du marché de l'énergie, va s'atteler à réformer pour transformer les rapports hiérarchiques au travail.

## **Section 2 : Le tournant modernisateur et la responsabilisation des « managers »**

### ***2.1. Les ambiguïtés de la notion de « modernisation »***

Les années 1980 sont, à plusieurs égards, l'époque d'un virage amorcé par EDF : alors que le développement de l'établissement public avait jusque-là suivi une trajectoire linéaire, préservant les mêmes structures depuis 1946 (les principales directions et divisions sont restées les mêmes, y compris lors du passage au nucléaire), les dirigeants d'EDF montrent dorénavant leur ambition de « moderniser » l'appareil de production et les agents qui l'habitent. L'usage des guillemets s'impose tant la « modernisation » fait figure d'étendard de la réforme pour les dirigeants du secteur public, à l'époque et jusqu'à nos jours<sup>1</sup>. Cette notion est l'un des termes qui, employés à dessein par les dirigeants d'entreprise publique pour dénoter le passage à une ère nouvelle, a été repris tel quel par les sciences sociales (et singulièrement par la sociologie du travail), sans chercher à questionner sa validité, sinon *a posteriori*, c'est-à-dire en se demandant si les changements observés dans les organisations témoignaient effectivement d'une modernisation, ou non. On aurait pourtant tort de postuler que, puisque les promoteurs de la modernisation l'affirment, un changement central affecte les entreprises en question – qu'il s'agisse de l'abandon des grilles de classification au profit de la « logique compétences », de l'avènement d'un nouveau modèle productif, ou du passage du taylorisme au post-taylorisme. D'une part, le moderne enterre rarement l'ancien : là où est implantée la logique des compétences, les anciennes grilles de classement, de qualification et d'avancement à l'ancienneté perdurent. De même, le débat sur le post- ou le néo-taylorisme s'est enlégé dans des distinctions conceptuelles dont le raffinement tend finalement à prouver qu'il est très difficile de

---

<sup>1</sup> Je m'appuie ici sur les conclusions de la journée d'étude « Modernisation des entreprises publiques et sociologie », organisée avec Nadège Vezinat le 4 avril 2011, et dont les contributions les plus marquantes paraîtront, en 2012, sous forme d'un dossier de revue scientifique.

répartir les entreprises contemporaines dans les deux colonnes d'une classification ancien / moderne (Freyssenet, 2000). En second lieu, la « modernisation » apparaît comme un processus de longue haleine, qui ne consiste pas à faire basculer définitivement une entreprise d'un modèle à l'autre, mais plutôt à mettre en œuvre, plusieurs années durant, des couples d'oppositions entre ancien et moderne qui agissent à plusieurs niveaux : structure des rémunérations, organigrammes, modes de management, statut de l'entreprise, etc. Les opposants à ces réformes successives, en butte à l'accusation d'archaïsme, sont conduits à adopter une position défensive qui met l'accent sur les acquis du passé, et contribue par là même à renforcer le schème ordinaire de perception de la modernisation : un monde passé (idéalisé ou dénigré) s'opposant trait pour trait au monde présent (Uhalde, 2005 ; Cousin, 2007).

Si l'on a pu analyser la modernisation des entreprises publiques comme un « éternel recommencement » (Linhart, 1991, 1994) ou encore comme un lent processus dans lequel celles-ci se seraient arrêtées « au milieu du gué » (Tixier, Mauchamp, 2000), c'est précisément pour cette raison que, dès les années 1980, se mettent en place les termes d'une entreprise réformatrice de longue haleine, qui procède par ajustements successifs de faible ampleur, mais qui contribue en définitive à transformer les structures et les modes de gouvernement – ainsi que le travail d'encadrement – de ces entreprises. On verra (cf. infra, chapitre 3) que l'organisation du travail ne bascule pas, à EDF, d'un modèle bureaucratique-fonctionnel à un modèle en réseau, de même que la classification des postes en « groupes fonctionnels » perdure alors même que de nouveaux modes de recrutement, d'évaluation et de rémunération s'y additionnent progressivement. Ce que le tournant modernisateur consacre, en revanche, c'est l'ambition affichée d'en finir avec les héritages du passé, et de concevoir le développement de l'entreprise sur le mode d'un affranchissement permanent par rapport aux pesanteurs historiques. On retrouve cette logique dans le « nouveau management public » qui préside aux réformes de l'administration publique dans les sociétés occidentales contemporaines (Alam, Godard, 2007 ; Ferlie et al., 1996 ; Bezès, 2009), et dont le mot d'ordre est également la « modernité » : des réformes portant le plus souvent sur le mode de gouvernance d'une institution (par le biais de délégations de services publics au secteur privé, de la mise en place d'indicateurs de performance économique, ou encore d'une évaluation individualisée des agents) sont menées au nom d'une évolution, à la fois nécessaire et souhaitable, d'un ancien monde bureaucratique vers un monde nouveau, plus flexible, plus conforme aux exigences du marché et aux sociétés contemporaines : plus moderne, en un mot<sup>1</sup>. Or, si la parenté de la

---

<sup>1</sup> À la fin des années 1980, moderniser le service public est une ambition portée au plus haut de l'État : la circulaire du 23 février 1989 signée par Michel Rocard « donne le coup d'envoi à l'opération de rénovation du service public qui s'articule autour de quatre axes : modernisation des relations de travail, développement des responsabilités de chacun, évaluation régulière des politiques publiques, amélioration de l'accueil et du service des usagers. » (Couroux, 1991). Cette opération de rénovation du service public ne s'applique pas qu'à EDF ; elle est fondée sur l'idée de la nécessité de « passer d'une administration de procédures à une administration de responsabilité ».

« modernisation » d'EDF (et des entreprises publiques en générales : La Poste, SNCF, France Télécom, etc.) avec le nouveau management public est si marquée, c'est en raison de leurs racines communes : ouverture des monopoles publics à la concurrence du secteur privé, et adoption de modes de gouvernance venus de ce même secteur, sous l'influence des grands cabinets de conseil en stratégie notamment (Berrebi-Hoffmann, Grémion, 2009).

En ce qui concerne EDF, les années 1980, et surtout 1990, sont celles qui voient la mise en œuvre au niveau européen, puis national, d'une stratégie d'ouverture du marché de l'énergie (électricité et gaz) à la concurrence – stratégie dont les fondements sont posés dès les années 1950. Anticipant l'impact majeur que cette nouvelle donne économique va avoir sur sa clientèle, sur son chiffre d'affaires, sur son capital et sur sa structure, EDF<sup>1</sup> entreprend plusieurs réformes touchant en premier lieu aux organigrammes et au travail d'encadrement : le visage nouveau de l'entreprise, qui se prépare à la concurrence, doit être celui que lui donneront les « managers ». Le terme apparaît à cette époque<sup>2</sup>, et va s'imposer peu à peu pour désigner ceux que l'on appelait auparavant les « chefs »<sup>3</sup> ou les « ingénieurs ». On ne parle pas encore de « managers de proximité » : il va sans dire que le management est réservé aux cadres, et que les responsables d'équipe gardent leur titre de « chef ». En revanche, l'agencement du travail d'encadrement se trouve assez profondément modifié, avant même que les structures de l'entreprise ne se mettent en ordre de marche pour affronter la concurrence. Pour comprendre ce qui se joue dans l'encadrement aux débuts de la modernisation, il faut donc dire un mot de la chronologie de l'ouverture à la concurrence et de ses effets.

Les premières étapes de ce processus se jouent au niveau européen. La logique de la construction européenne repose sur l'ouverture progressive des marchés communs, dont celui de l'énergie ; ses premiers jalons ont été posés avec la Communauté européenne du charbon et de

---

<sup>1</sup> Il faudrait, en toute rigueur, préciser l'échelon de la hiérarchie auquel chacune de ces réformes est liée. Cependant les directeurs des grandes directions opérationnelles et les dirigeants de l'entreprise partagent, la plupart du temps, les mêmes options stratégiques. Contrairement à la RATP par exemple, EDF n'a pas connu un patron particulièrement épris de « modernisation », davantage que les autres. La continuité stratégique est assez nette entre les différents présidents et les directeurs généraux successifs (ce poste disparaît en 1998 : la direction de l'entreprise est désormais assurée par un P-DG). Du reste leur lien avec le pouvoir politique assure une assez forte convergence entre les vues du gouvernement et celles des dirigeants de l'entreprise.

<sup>2</sup> D'après F. Cusin-Berche, chercheuse en sciences du langage dont la thèse porte sur l'entrée à EDF du vocabulaire du management, à la suite de l'adoption de modèles de « management stratégique intégré », le terme de management n'apparaît qu'en 1984 dans l'entreprise, et reste cantonné à un cercle de spécialistes jusqu'en 1988 (Cusin-Berche, 1998 : 79). Il n'entre dans le langage indigène courant qu'à la suite de réformes de structures et de la promotion d'un nouveau rôle pour l'encadrement (la chronologie de son étude semble indiquer que ces réformes correspondent notamment à la création des « groupes responsables » à la direction de la distribution, sur laquelle je reviendrai dans cette sous-section).

<sup>3</sup> Selon le témoignage d'un ancien directeur du gaz au sein d'un centre de distribution : « Au moment de la nationalisation, il ne fallait plus de Directeurs. On était devenus des « Chefs » ! Chefs de Files, qui sont devenus les Directeurs Régionaux de maintenant, Chefs de Centres, qui le sont toujours, Chefs de Subdivisions et Chefs de Districts. Rien que des chefs ! » (cité dans Picard, Beltran, Bungener, 1985 : 134).

l'acier (1952). L'électricité (et le gaz, sur lequel on ne s'étendra pas ici) sont produits, distribués et commercialisés à l'échelle nationale, souvent par des monopoles publics ou par des régies sous contrôle public (parfois à l'échelle municipale ou régionale). Un marché européen intégré doit pouvoir permettre une baisse des coûts pour le consommateur final, via une meilleure interconnexion des réseaux (les centrales françaises peuvent alors fournir l'Allemagne, et vice-versa, en cas de pénurie d'un côté ou de l'autre du Rhin) et une incitation à la concurrence entre fournisseurs, au plan national et international. Tel est l'argument des instances européennes (Commission et Conseil européen) qui s'exprime, de plus en plus explicitement et de manière de plus en plus contraignante, afin de forcer les tutelles des monopoles publics tels qu'EDF à libéraliser les marchés nationaux de l'énergie et à en finir avec leurs « champions nationaux ». Le conseil de l'énergie du 2 juin 1987 se conclut par un communiqué de presse qui indique : « La Commission souhaite que les Douze engagent un débat d'orientation qui doit lui permettre, avec l'aide des services nationaux compétents, d'établir d'ici à la fin 1987 un inventaire des obstacles à la réalisation d'un véritable "marché commun" de l'énergie. »<sup>1</sup> Le processus est lancé qui aboutira aux remarques sur la politique de l'énergie dans le livre blanc de 1993, qui insiste sur la nécessité de développer « l'interopérabilité » des réseaux de transport d'électricité<sup>2</sup>, puis au livre vert « Pour une politique énergétique de l'Union européenne » (1994), et enfin au livre blanc « Une politique énergétique pour l'Union européenne » (1995). On reviendra dans la sous-section suivante sur les prolongements de cette politique, en France. Pour l'heure, les dirigeants d'EDF, étroitement liés à l'appareil d'État, sont encore préservés de la libéralisation du marché de l'énergie, mais commencent à la voir se dessiner et à l'encourager.

Au même moment, EDF met en œuvre des démarches de « management stratégique intégré » et lance, direction par direction, des initiatives qui visent à promouvoir la « qualité ». Il s'agit là de deux modes managériaux qui n'ont, *a priori*, pas de lien direct avec les prémisses de l'ouverture à la concurrence, mais qui sont le mot d'ordre de la nouvelle équipe de direction (qui change en 1987). Il s'agit également de faire suite, dans les unités, à l'échec des premières expériences de management participatif, lancées en 1984-1985 à la faveur d'un « projet d'entreprise », objet nouveau pour les agents d'EDF, qui faisait lui-même suite au relatif insuccès de la déclinaison des lois Auroux dans l'entreprise, en 1983. Le « droit d'expression direct et collectif » instauré par la loi du 4 août 1982, est appliqué peu après à EDF par l'intermédiaire de groupes d'expression, qui rapidement prennent la forme (plus ou moins officialisée comme telle) de « cercles de qualité » : de la parole ouvrière constituée en acteur collectif, on passe insensiblement à

---

<sup>1</sup> Texte disponible sur <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/87/64> (page consultée le 14/02/2012).

<sup>2</sup> C'est-à-dire la capacité technique de transporter l'électricité produite dans un pays vers un autre, et de réaliser sur ces réseaux interconnectés un équilibre qui était auparavant réalisé à l'échelle nationale.

des groupes de travail sur les conditions de travail, encouragés par la hiérarchie dans la mesure où ils permettent de répondre concrètement à des problèmes liés à l'activité (Linhart, 1996)<sup>1</sup>. Le « projet d'entreprise », qui voit le jour en 1984, consiste à « ouvrir des espaces d'initiative, dans lesquels toute la chaîne hiérarchique pourrait réfléchir, formuler et émettre des propositions tant du point de vue du fonctionnement interne que de celui des différentes activités de production ou de commerce » (Le Goff, 1996a : 368). Il est ouvertement question d'assouplir la logique planificatrice et descendante qui guide habituellement les orientations stratégiques de l'entreprise et leur déclinaison locale, et de favoriser l'implication de l'ensemble de l'encadrement dans un « projet » commun. Celui-ci est pourtant défini et lancé par l'état-major – le président Boiteux et le directeur général Guilhamon, en l'espèce. C'est en tout cas la première forme de communication interne directe des dirigeants vers les agents en vue de « mobiliser » ces derniers pour qu'ils s'approprient les changements stratégiques à venir : l'entreprise commence à douter de la solidité de l'engagement au travail de ses agents. Peu après, face au peu de fruits qu'a porté cette expérience paradoxale de « mobilisation »<sup>2</sup>, le président Delaporte (1987-1992) déclare « vouloir faire de l'entreprise une entreprise comme les autres »<sup>3</sup>. À la faveur de ces initiatives managériales, un nouveau mode de gouvernance se trouve promu, qui cherche à rompre avec la pesante verticalité des organigrammes institués, sans pour autant renverser entièrement la logique hiérarchique. Un autre objectif, moins explicite, est de permettre à la direction générale de s'adresser directement aux agents pour contrebalancer l'influence des organisations syndicales (dont la CGT), qui restent les principales sources d'information des agents sur la stratégie de l'entreprise (Mauchamp, 2002). Il s'agit là des premiers pas de ce que l'on commence (dirigeants et analystes, notamment sociologues) à appeler le « management », en tant que doctrine : réclamer une plus grande place pour l'initiative individuelle, une autonomie accrue des centres de décision, qui s'engagent sur la voie de la « contractualisation » avec les unités dont ils dépendent. Ces processus sont censés aller de pair avec une plus grande attention portée à la « qualité » et au « client », deux notions qui peuvent donner prise à une analyse plus précise que la réalité multiforme du « management » et du « projet ».

---

<sup>1</sup> Certains témoignages rétrospectifs estiment que les « Groupes d'expression des salariés » ont eu une portée limitée dans la mesure où ils ne s'occupaient que de problèmes mineurs : contre-marches des escaliers ou encore fonctionnement des toilettes, à Dampierre-en-Burly (Faburel, 2004 : 91). Toutefois le domaine très limité qui leur est laissé est symptomatique du fait qu'ils dérangent à la fois les instances de représentation du personnel légitimes, et les prérogatives des directions.

<sup>2</sup> Elle semble paradoxale au sens où ce sont les dirigeants de l'entreprise qui en appellent à l'initiative individuelle et spontanée de chacun des agents. Par ailleurs elle n'a été que peu appuyée par la ligne hiérarchique, et la CGT se montre, sinon défiante, du moins réservée à son égard (Wieviorka, Trinh, 1989 : 215).

<sup>3</sup> Entretien au *Figaro Magazine* du 16 janvier 1991, cité dans Mauchamp, 2002 : 26.

## *2.2. L'entrée du client dans l'entreprise : un nouveau modèle de management ?*

L'utilisateur, devenu « client », n'est pas une préoccupation quotidienne pour l'ensemble des agents de l'entreprise. C'est dans la distribution (puis au sein de la branche commerce, créée en 2004) que le souci du consommateur final est le plus prégnant. Dès les années 1960 et l'introduction du « compteur bleu », on l'a vu, EDF cherche à se rapprocher d'une clientèle qui était jusque là conçue comme un ensemble uniforme d'abonnés. La « qualité du service » n'est donc pas chose neuve. En revanche, le passage de l'utilisateur au client va être le symbole d'une entreprise de modernisation qui affecte directement le travail d'encadrement. À la fin des années 1980, l'ouverture des marchés a plusieurs conséquences pour la distribution, alors appelée Direction EDF-GDF Services (DEGS, ou EGS). Les relations avec les collectivités locales prennent la forme d'une renégociation des contrats de concession : les nouveaux contrats permettent aux communes, aux syndicats de communes ou aux départements de mieux exercer leur autorité de concession, en instaurant une redevance qui compense les investissements qu'elles consentent (Poupeau, 2001). Une forme similaire de contractualisation est établie en interne : les centres de distribution sont incités à devenir des centres de résultats, qui s'appuient non plus sur des agences territoriales<sup>1</sup>, mais sur des « groupes responsables » (GR) de quelques dizaines d'agents organisés par métier (clientèle, exploitation des réseaux, logistique) qui doivent à leur tour respecter un contrat d'objectifs quantitatifs<sup>2</sup>. Le chef de centre et le « chef de GR » sont alors les échelons hiérarchiques-clés, qui doivent œuvrer à développer une « approche services ». Il leur échoit de mobiliser leurs équipes pour que la distribution change de « culture ». Celle-ci est définie par un document de doctrine de la DEGS (Service des Structures, 1993) :

« Lié à la diversité des attentes des clients, et en particulier à l'importance des collectivités locales, l'enjeu « offre globale de qualité » par segment de client devient incontournable et nécessite une prise en charge soit par la structure (mise en œuvre d'une « logique client »), soit par des liaisons transverses entre différents domaines. Ceci doit permettre de gérer la qualité et la satisfaction par segment de clients. [...] On assiste aujourd'hui à une plus grande prise en compte, dans la structure, des logiques privilégiant les enjeux de responsabilisation (logique par finalité) et de qualité de l'expertise (logique par nature), au détriment des logiques par spécialité et géographiques. »<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Les subdivisions, unités territoriales de base de la distribution (organisées par centres départementaux, qui regroupent des districts, qui regroupent à leur tour des subdivisions) sont devenues dans les années 1980 des agences, qui incluent des « agences clientèle » et des « agences exploitation ». Il y a là une première affirmation de la logique de « métier » au détriment de celle du territoire : les articulations de l'organisation suivent la nature de l'activité davantage que sa répartition géographique.

<sup>2</sup> Par exemple, pour un GR « technique clientèle », l'un des principaux indicateurs est le nombre de compteurs relevés sur un mois ou sur un an.

<sup>3</sup> « Organisation générale du centre. Un outil pour la réflexion », DEGS, Service des structures, 1993.



Une plus grande marge de manœuvre sur la définition de leur organisation interne, mais aussi sur la fixation de leurs objectifs économiques, est alors laissée aux centres (échelon départemental), incités à « responsabiliser » leurs agents et avant tout leur encadrement, afin que la satisfaction du client devienne le critère de qualité de leur travail, en lieu et place des critères (internes à l'entreprise) de conformité à une règle administrative<sup>1</sup>.

« La transformation des unités [territoriales] en centres de résultats ayant en charge d'établir et de mettre en œuvre leur plan stratégique traduit la volonté de [...] favoriser la responsabilisation sur les résultats atteints plutôt que sur l'utilisation des moyens. »<sup>2</sup>

La « logique client » est donc le moteur d'une modernisation des structures, qui cherche à transformer l'organisation bureaucratique-fonctionnelle au profit du pilotage par objectifs. Soulignons au passage la prégnance, d'une part, d'un modèle axé sur la responsabilité du « chef », voire du « patron », ainsi que l'expriment souvent les enquêtés rencontrés en 2008-2010 : les années 1990 ont été celles où les directeurs de centres étaient considérés comme de « vrais patrons », disposant de moyens et investis d'une autorité dans leur périmètre. D'autre part, au sein de ces territoires, les subdivisions et les districts cèdent le pas à des « groupes responsables » dont le territoire correspond souvent aux anciennes divisions, mais qui sont constitués en fonction de leur « métier » (de la matière qu'ils traitent), et placés sous le pilotage de « chefs » auxquels on attribue une autonomie semblable. Le tournant « managérial » qui, au début des années 1990, favorise l'émergence et la diffusion d'une nouvelle conception de l'encadrement, est donc une borne historique majeure de l'histoire de la fonction d'encadrement. Les documents de la DEGS (Direction EDF-GDF services) qui dessinent la future organisation des « groupes responsables » et des centres de résultats, promeuvent une conception du management qui s'appuie sur une opposition classique : il s'agirait de passer de l'administration centrée sur le respect des règles, trop bureaucratique, à

---

<sup>1</sup> Cette doctrine donne lieu à des enquêtes internes et des formations, destinées à mesurer la réceptivité des agents EDF à ces nouvelles injonctions managériales. On en trouve un long témoignage dans l'ouvrage de J. Barzman (Barzman, 2003 : chapitre 5), sous la plume d'un ancien cadre du centre de distribution du Havre : « Je crois pouvoir situer le tournant structurel et culturel de l'entreprise centre du Havre EDF/GDF à la fin mars 1985. Il se peut que je me trompe, que ma perception de ce fait ne soit qu'une intuition, mais le 23 mars, le centre reçoit deux personnes en « mission » : Mmes Renaude et Larcher-Boulanger, mandatées par les directions générales. Sociologues, elles vont vivre quelques jours avec les hommes de base du terrain EDF et GDF, remettre un rapport et disparaître de la vie du centre. Est-ce que ce rapport avait pour but de connaître la malléabilité du personnel ? [...] Puis le directeur du centre annonce, lors d'une séance d'un Comité mixte à ma production, des réformes de structure à effectifs constants, et en mai 1985, une réunion a lieu, prévue par la DPRS (Direction du personnel et des relations sociales), sur le sujet « évolution culturelle, prospective sociale, projet d'entreprise, horizon 2000 ». Une cinquantaine de questions sont abordées, dont : pourquoi faire vivre le désir de l'individu ? Pourquoi y a-t-il déclin de la hiérarchie ? Pourquoi la mutation est-elle portée par les jeunes ? »

<sup>2</sup> « Organisation générale du centre. Un outil pour la réflexion », DEGS, Service des structures, 1993.

l'entreprise concurrentielle visant la performance<sup>1</sup>. Les fers de lance de cette transformation seraient les managers, responsabilisés par des contrats d'objectifs sur leur domaine, et incités à responsabiliser de la même manière les agents qu'ils encadrent. De fait, la direction de la DEGS, notamment au travers de son « Service des structures », qui intègre à la fin des années 1980 des consultants en organisation, des formateurs et des chercheurs-intervenants en sciences sociales et en gestion, produit une doctrine qui mobilise cette opposition classique dans les processus de modernisation : une époque chassant l'autre, de véritables managers doivent se substituer aux anciens cadres. On lit notamment dans le n°3 des *Cahiers du management*, publication de l'Institut du Management d'EDF<sup>2</sup>, et plus précisément dans un article consacré à une « histoire des groupes responsables à EDF GDF Services » :

« [Entre 1946 et les années 1980], l'effort de normalisation porte sur les matériels, sur les méthodes et les procédures. L'organisation du travail est guidée par la technique et le métier ; cela conduit à créer des groupes spécialisés par activités (accueil, gestion, relève, branchements...). [...] Le constat de cette inadéquation [de l'organisation du travail] conduit la Direction de la distribution à créer, dès 1982, des « zones clientèle », groupes responsables de la satisfaction et de la gestion de la clientèle courante en milieu urbain. Ainsi s'amorce un changement profond, qui, privilégiant le traitement des attentes des clients, conduit au début des années 1990 à la transformation de la Direction de la distribution en Direction EDF GDF SERVICES.

Mais, pendant plusieurs années, la notion de groupe responsable dont l'activité est guidée par sa raison d'être (le traitement de la clientèle) et non plus par des règles et des procédures est perçue comme une modification organisationnelle banale, une de plus, pas plus importante que les notes habituelles qui décrivent les nouveaux circuits de tel ou tel document. C'est que, en parallèle, deux démarches complémentaires sont conduites sur tout le territoire national :

la guerre au taylorisme ;

l'insertion de la bureautique. »<sup>3</sup>

Ce dernier terme désigne l'informatisation de nombreuses activités, qui conduisent à supprimer des postes peu qualifiés (saisie de données, dactylos). Quant à la « guerre au

<sup>1</sup> Cette opposition réactive l'une des critiques les plus classiques de la bureaucratie (Crozier, 1970 ; Crozier, 1963).

<sup>2</sup> Créé à l'initiative du directeur général, Jean Bergougnoux, l'Institut du Management est une structure interne à EDF qui fait travailler des consultants, des formateurs et des cadres dirigeants, dans l'optique de transmettre à ces derniers une culture managériale nouvelle (centrée sur le « management stratégique intégré » et la « qualité »). Il est remplacé en 2000 par une délégation à l'« intégration stratégique », qui se contente de former l'encadrement aux subtilités de la stratégie d'EDF dans un contexte d'ouverture à la concurrence. L'« IM » publie ses *Cahiers du management* à partir de 1995, à destination des cadres dirigeants d'EDF, pour donner à voir des expériences internes et externes, censées les instruire des bonnes pratiques en matière de management. Sans qu'il soit possible d'attribuer à cette publication une conversion des instances dirigeantes d'EDF à de nouvelles modes managériales, elle donne cependant à voir en quoi consistent les messages adressés à l'encadrement à l'époque, qui sont très convergents avec ceux du « service des structures » de la DEGS, mais aussi avec les témoignages rétrospectifs des enquêtes cités plus loin.

<sup>3</sup> « Le groupe responsable à EDF GDF Services », *Cahiers du management*, Institut du Management d'EDF et de GDF, n°3, p. 48.

taylorisme », elle désigne l'ambition affichée de lutter contre les tendances sclérosantes de la bureaucratie et des automatismes liés à une division du travail très poussée et à une absence de responsabilisation des agents.

« En 1988, le service des structures propose de dépasser la notion d'objectif (ce qu'il faut viser), de lui substituer la notion de mission (la raison d'être) et de définir l'organisation comme interface entre missions et ressources. Conséquence directe, les groupes, suivant l'exemple de la zone clientèle, seraient définis par leurs missions et non plus par leurs activités. Il s'agit d'une rupture fondamentale (baptisée aujourd'hui *reengineering*, alors qu'elle nous revient d'outre-Atlantique). Mais, dans les unités, cette notion de mission est difficile à appréhender. »<sup>1</sup>

Dans les notes internes du service des structures, des consultants internes ou même dans les *Cahiers du management*, se retrouve donc une même inspiration, qui présente la « démarche services » et la responsabilisation des managers sur leurs objectifs, comme une sorte de révolution culturelle, au-delà du simple arbitrage organisationnel<sup>2</sup>. Parmi ceux qui sont en position d'encadrement dans les centres de distribution, ce tournant managérial a laissé des traces. Au-delà des formulations gestionnaires relativement lisses utilisées par les producteurs de doctrines managériales, ils se souviennent d'un moment de « reprise en main », où les managers (surtout les chefs de centres et chefs d'agence, c'est-à-dire de subdivision) voient à la fois leur délégation croître, et se sentent soutenus par les directions, qui leur demandent avant tout de dégager de la productivité et de rompre avec des habitudes de gestion jusque-là bien ancrées. Derrière le changement de vocabulaire, on trouve donc une transformation plus profonde de l'encadrement : ceux qui n'assuraient jusque-là qu'une « fonction de commandement » (au même titre que d'autres assuraient une fonction d'expertise) se trouvent investis d'une « mission » : conquérir l'engagement des agents, ou plutôt faire en sorte que celui-ci ne dépende plus uniquement de leur affiliation à un collectif de travail, mais passe également par une relation hiérarchique renouvelée, empreinte de confiance mais qui leur redonne le pouvoir qu'ils avaient perdu, ou qui s'était émoussé, vis-à-vis des agents encadrés.

Ainsi de ce cadre dirigeant (rencontré en 2008), entré à EDF au début des années 1980, diplômé d'une ENSI, qui au début des années 1990 est chef d'agence dans un centre de distribution de la région Rhône-Alpes. Comparant la situation actuelle des « managers » (sans davantage de précisions) à celle qui était la sienne à cette époque, il affirme :

---

<sup>1</sup> « Le groupe responsable à EDF GDF Services », *Cahiers du management*, Institut du Management d'EDF et de GDF, n°3, p. 48.

<sup>2</sup> La création des groupes responsables à la DEGS est présentée, dans les *Cahiers du management*, comme une innovation au même titre que les « Unités élémentaires de travail » chez Renault, qui répond à « dix années de réflexion » sur « l'autonomie des équipes de travail et la responsabilité des managers », par des consultants du cabinet Entreprise et Personnel.

« Il faut voir aussi d'où on vient<sup>1</sup>. Euh... je vais être un peu long, là, mais... Moi quand je suis rentré dans la boîte, ce n'était pas la cogestion, mais enfin on n'en était pas loin. Pour les recrutements, la CGT donnait son avis. Pendant les grèves, c'est la CGT qui faisait les plans de délestage, et qui disait « on coupe » ou « on ne coupe pas ». Moi j'ai connu ça, hein. La direction négociait, plus qu'il n'eût fallu vraisemblablement, euh... tout ! Bon, et puis à un moment donné, il y a des gens qui ont pris la direction de l'entreprise et qui ont dit « c'est fini. Maintenant le management reprend le pouvoir ». Moi j'ai fait partie des managers qui ont été dans cette logique-là. J'ai participé à la reprise du pouvoir. La reprise du pouvoir, c'est quoi ? Bah c'est de ne pas donner des primes de repas quand elles ne sont pas dues, c'est définir et prendre les rênes en cas de grève, et tenir le réseau, parce que ce n'est pas la CGT qui tient le réseau, c'est tout ça. Et ça se traduit comment ? Ça se traduit par des crachats, des insultes, « salauds de patrons », et ça j'ai connu, ça. Vous les petits jeunes, vous ne savez pas ce que c'est ! Quand tu traverses une cour de 400 grévistes, où ça s'écarte à peine et qu'on te bouscule et qu'on te crache à la gueule en te traitant de salaud de patron, alors que tu as juste l'impression de faire ton boulot, euh, il faut avoir le sens de l'humour, là aussi, hein. C'était ça l'entreprise il y a vingt ans, il y a quinze ans encore. J'ai connu ça. Et après, en se disant que tout acte que tu fais, tu dois le faire en ayant en permanence vissé dans le crâne qu'il va falloir travailler, demain, avec ces gens-là. Donc tu ne peux pas te laisser aller à n'importe quoi. Parce que tu sais que c'est juste temporaire, tu sais qu'il y a une partie de mise en scène, contrôlée par le syndicat, mais débordée la plupart du temps par la base, qui elle quand elle te crache dessus, elle te crache vraiment dessus, c'est pas pour faire semblant, hein... Et tu sais qu'après, tout va fatalement revenir dans l'ordre, et que, bah, on se resserrera la main et qu'on travaillera ensemble. Donc tu vois : très très dur. Et c'était ça, donc, on a supprimé des primes qui n'étaient pas dues, on a remis de l'ordre dans le temps de travail, parce que les gens passaient des fois plus de temps à boire des canons qu'à bosser, et on a aligné, on a amené de la productivité, on a fait bosser, enfin on a remis l'entreprise sur une logique d'entreprise, quoi. »

« Remettre l'entreprise dans une logique d'entreprise », c'est-à-dire transformer un EPIC en une future société anonyme attentive à sa rentabilité, telle est la mission qui est assignée à l'encadrement en ce moment singulier, décrit comme un défi parfois douloureux, mais gratifiant (« on était soutenus », « on a repris le pouvoir ») par ce jeune cadre devenu cadre dirigeant en fonctions centrales, notamment grâce à l'épreuve du feu que représente la reprise en main managériale d'une agence « difficile » – comprendre : fortement conflictuelle<sup>2</sup>. La fin de la

<sup>1</sup> Les extraits d'entretiens sont retranscrits de manière à ne garder du style oral que les manifestations les plus visibles : hésitations, pauses, accentuation d'un mot (marquée en gras dans le texte). Les propos ont été conformés aux règles de la grammaire française, à l'exception des passages où modifier l'expression orale ferait perdre une partie de leur signification (cf. infra : « La reprise du pouvoir, c'est quoi ? Bah c'est [...] »). Les silences brefs, qui correspondent à un moment où l'enquête se reprend ou s'interrompt, sont marqués par le signe suivant : « .. » ; les silences prolongés, correspondant à un moment où l'enquête cherche ses mots, sont marqués par des points de suspension normaux : « ... ».

<sup>2</sup> C. Guillaume et S. Pochic décrivent cette épreuve, l'une de celles que doivent relever les ingénieurs de l'entreprise pour accéder à des postes de cadres dirigeants, comme un passage obligé du modèle de carrière au « masculin neutre » : « Ce prérequis s'explique [...] par la croyance des dirigeants actuels dans les vertus formatrices du terrain

« cogestion », toujours évoquée avec des guillemets et comme un cas limite par les enquêtés actuels, signifie qu'une partie du « modèle EDF », tel qu'il est mis à jour à la même époque par M. Wieviorka et S. Trinh, est écornée (Wieviorka, Trinh, 1989) : les directions contestent ouvertement, pour la première fois, le compromis qui laissait aux organisations syndicales une large part de décision dans les questions de personnel, voire d'organisation. Si ces cartes sont rebattues, c'est au nom d'une plus grande confiance accordée à l'encadrement, mais celle-ci s'explique elle-même par la volonté affichée de chercher des gains de productivité dans des unités jusque-là moins soumises à ce type d'exigences. Pour les agents d'exécution, en particulier ceux qui sont en contact avec la clientèle, cet accent sur le « prescrit privé » par rapport au « prescrit public » (Vezinat, 2010a) se traduit par un conflit latent entre qualité du service au client (au nom du service public, c'est-à-dire de l'égalité de traitement) et développement des ventes (alliée à une réduction des coûts, au nom de la recherche de nouvelles marges de profit). Ce conflit deviendra problématique dans les centres d'appel de la future Direction commerce. Les encadrants le ressentent moins directement ; en revanche, il se traduit à l'époque par une plus grande latitude dans la gestion des équipes et de l'activité : l'objectif à atteindre (en termes de productivité, de qualité et de sécurité) devient central.

Dans cette même génération d'ingénieurs devenus chefs d'agence puis chefs de centres dans les années 1990, et qui sont à l'heure actuelle cadres dirigeants d'EDF, on peut citer un autre exemple, qui corrobore les propos de l'enquêté cité plus haut, en jetant le même regard rétrospectif sur ses années de management opérationnel, et où l'on retrouve une certaine fierté d'avoir fait montre de savoir-faire managérial en « dégageant du profit », mais également un point de vue critique sur les résultats et les inflexions de cette politique. Il s'agit d'un cadre travaillant en 2008 à la Direction des relations sociales d'EDF, qui a fait presque toute sa carrière dans la distribution. Recruté en 1976 à la tête d'une équipe de 10 personnes, diplômé d'une école d'ingénieur, il a ensuite gravi les échelons de la hiérarchie en « tournant » sur plusieurs sites et en passant par la direction générale<sup>1</sup>, notamment le cabinet du président de Gaz de France.

« En 82 c'était du management direct [dans un centre de distribution], mais il y avait déjà du matriciel : si vous voulez, un agent avait plusieurs rattachements, deux rattachements en fait, pour un même agent : le local et le central. Le central c'était sa filière, le local bah c'était là où il travaillait, son district. Donc ça pouvait donner lieu à des conflits, mais ces conflits n'étaient pas instruits, ils restaient. Mais ça se

---

(la confrontation aux syndicats et la gestion des réformes organisationnelles) et le souvenir ému qu'ils gardent de leur expérience de chef de centre, « le meilleur des métiers ». » (Guillaume, Pochic, 2007 : 83-84) Les propos des enquêtés cités correspondent effectivement à ce parcours modal des dirigeants. Il faut cependant insister sur la particularité d'une génération de cadres à laquelle on a confié la responsabilité de transformer les anciens centres administratifs en « centres de profit », en leur laissant à cet effet des marges de manœuvre plus larges que celles de leurs successeurs.

<sup>1</sup> Se conformant à la carrière en « tournoi » propre aux cadres dirigeants de grandes entreprises. Cf Rosenbaum (1979), cité dans Guillaume, Pochic, 2007.

démérait : il y avait un sentiment d'appartenance fort à l'unité, donc avant tout, on répondait à son chef direct. [...] Jusque-là on était peinarde : la somme de nos conneries faisait le tarif<sup>1</sup>. Du coup, bon, le développement de la productivité ce n'était pas une mauvaise chose... Alors j'ai lancé la contractualisation, économique et technique aussi, quand j'étais directeur adjoint d'une subdi[vision] au Puy-en-Velay ; à l'époque le patron local avait choisi beaucoup de jeunes, qui n'avaient rien à reproduire et tout à gagner. Au départ la finalité, si vous voulez, ce n'était pas une finalité d'évaluation, enfin, en tout cas on avait des indicateurs, bien sûr on voulait avoir des indicateurs pour justement mesurer là où on gagnait, ou pas, mais c'était des indicateurs techniques, au départ, ça avait du sens. Ensuite ça a perdu très vite du sens : vous avez eu des spécialistes de la contractualisation, d'où une intercomparaison [entre les différents sites], et les outils [de mesure des performances] ont été gérés pour eux-mêmes. Et quand on a commencé à mesurer la productivité sans savoir où on la faisait, ça a abouti à une gestion de... de court terme, on a dissolu la responsabilité. Alors que l'idée c'était précisément de faire monter la responsabilité. [...] La distrib était un métier très décentralisé, qui a toujours été décentralisé : on laissait le terrain tranquille – pour le pire et pour le meilleur, hein ! La direction générale a voulu renforcer le côté « centre de résultats » des subdis et des centres, en les laissant gérer les objectifs. Au bout d'un moment, avec Francony [dans les années 2000], on est tombé dans la pensée unique : toute la transformation qui était locale est devenue centrale, et on a eu des blocages centraux. »

Selon cet ancien chef d'agence, les vertus de la responsabilisation et de la contractualisation (c'est-à-dire des contrats de performance annuels qui définissent les objectifs de chaque centre, de chaque agence et de chaque groupe responsable) auraient donc disparu dès lors que l'on a cherché à en tirer des modèles appliqués au plan national, et que l'on a mis en concurrence les unités territoriales, de sorte que leurs gains supplémentaires de productivité devenaient dangereux et pervers. L'éloge du « terrain », de la débrouillardise managériale au sein des unités (« ça se démérait ») et de la décentralisation, revient à célébrer l'inventivité et l'autonomie dont doivent faire preuve ceux qui commandent sur le terrain, c'est-à-dire, précisément, ces directeurs de centres, d'agences et de groupes auxquels on a demandé de travailler à l'amélioration du service, à la fin des années 1980 et au début des années 1990. À l'inverse, les niveaux supérieurs de la hiérarchie, et singulièrement le niveau national, auquel ce cadre a pourtant appartenu de nombreuses années, se révéleraient incapable de piloter l'ensemble d'une direction sans étouffer les capacités d'initiatives du « local » et sans fixer des objectifs qui finissent par se retourner contre ceux qui cherchent à les atteindre : c'est l'argument de l'indicateur de performance « suivi pour lui-même », dont on verra qu'il est également pertinent pour les encadrants de proximité actuels (cf. infra, chapitre 2).

De manière générale, on retrouve dans les propos des enquêtés de 2008 et 2010, un diagnostic qu'ils partagent avec les cadres dirigeants que l'on vient de citer : le début des années 1990 correspondrait à une époque de plus grand pouvoir de décision des encadrants au niveau local,

---

<sup>1</sup> Le tarif régulé est en effet calculé à partir du coût de revient du kWh – cf supra section 1.

voire au niveau des groupes responsables (GR), qui aurait par la suite disparu en raison de deux phénomènes : l'accroissement de la taille des GR, qui rend le travail d'encadrement plus ardu, et le cadrage plus étroit des processus, des objectifs et des moyens à disposition des managers opérationnels, par les directions de l'entreprise voire par les directions régionales. Les « patrons » et les jeunes cadres qui cherchaient à faire leurs preuves en augmentant la productivité voient alors leurs marges de manœuvre se réduire. Dans le détail de chaque métier, on verra que le resserrement de l'autonomie des encadrants locaux prend des formes plus complexes. Cependant la généralité de ce schème de perception indique que l'époque de la création des GR a le caractère d'un point de référence, « âge d'or du management », à l'aune duquel l'organisation actuelle du travail, et le rôle qui est dévolu aux encadrants, paraissent appauvris.

Pour la première fois, les documents internes qui évoquent le rôle des « chefs de GR » leur attribuent explicitement une mission de « mobilisation », d'« animation » et de « responsabilisation ». Il ne s'agit plus seulement de contrôler le travail et de remplir une « fonction d'encadrement », telle que le catalogue des fonctions la prévoyait déjà. Le comité de direction du 22 avril 1992 de la DEGS, pour répondre à des « dysfonctionnements » constatés dans la mise en œuvre des premières réorganisations de centres, entérine la diffusion aux unités d'un document intitulé « La responsabilisation des groupes et des individus, par la décentralisation, à EDF GDF Services »<sup>1</sup>. Celui-ci contient notamment un chapitre « Favoriser l'initiative et la responsabilisation des groupes et des individus par la décentralisation à EDF GDF Services », qui attribue au chef de GR le rôle de « management de l'action », alors que les niveaux supérieurs sont ceux du « management de gestion » (chef d'agence) et du « management stratégique » (directeur de centre). Cette mission est résumée par quatre verbes, que l'on retrouve dans bien d'autres productions doctrinaires destinées à l'encadrement des GR : « finaliser, organiser, animer, contrôler. » Le contrôle (de l'application de la réglementation ainsi que de la gestion) n'est plus censé représenter qu'un quart du rôle de l'encadrement direct des équipes. La notion centrale ici est la « responsabilisation » : elle désigne le fait que les encadrants, même aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, sont tenus comptables des succès et des échecs que rencontrent leur équipe (en terme de sûreté, de coût, de recettes, etc.), d'autant plus facilement que ces résultats font l'objet d'une contractualisation avec leur hiérarchie. Celle-ci institutionnalise deux exigences qui vont, dans les années ultérieures, être à la racine de tous les problèmes rencontrés par les encadrants de proximité : la responsabilité, et la transparence des résultats.

---

<sup>1</sup> EDF-GDF Services, « La responsabilisation des groupes et des individus par la décentralisation à EDF-GDF Services », Comité de Direction du 22 avril 1992. Ce document est issu des archives privées d'une chercheuse d'EDF.

### ***2.3. La qualité couplée à la sûreté : la création des chefs d'exploitation dans les centres de production nucléaire***

Un deuxième exemple permet de montrer comment l'adoption des modes managériaux de l'époque s'accorde, au sein d'EDF, avec des préoccupations très spécifiques à l'entreprise. Il s'agit une fois de plus d'une réforme qui touche l'encadrement de proximité (en l'espèce, de l'encadrement de la conduite nucléaire), et qui met l'accent sur la responsabilité individuelle et la transparence de l'encadrement.

En octobre 1988, les services conduite de la plupart des centrales nucléaires sont en grève. Il s'agit d'un mouvement long, très décentralisé, sur lequel les organisations syndicales ont peu de prise, et qui conduit à des baisses de charge drastiques : un pic est atteint à 13 000 MW de perte de production, le 18 octobre (Kenedi, Clément, 2007 : 55). Face à ce mouvement déroutant et que « personne n'avait vu venir », la direction du Service de la production thermique lance une concertation directe sur plusieurs sites, par le biais de « Groupes d'étude des problèmes techniques », ainsi qu'une concertation nationale au sein d'un « Groupe national mixte ». Le mouvement débouche sur des revalorisations salariales (mise en œuvre des 35h et ajout d'un quart d'heure de relève à chaque quart), mais laisse ouvertes des interrogations plus profondes sur l'organisation de l'activité de conduite d'une centrale nucléaire, et sur la reconnaissance des agents qui y travaillent. En novembre 1988, la direction du Service de la production thermique (SPT) rédige un document sur « les missions de la conduite », essentiellement destiné à rappeler les exigences réglementaires (en terme de sûreté), mais aussi à encourager le développement de la « formation continue » au sein des équipes, et le retour d'expérience. Dans le courant de l'année 1989, les groupes de travail créés à des fins de concertation se penchent sur les revendications des équipes de conduite et, singulièrement, sur le « malaise des chefs de quart »<sup>1</sup>. Le chef de quart est alors – de même que dans une centrale thermique classique – l'encadrant d'une équipe de conduite, chargé du contrôle et de la surveillance du travail, et de l'animation de l'équipe. Il est censé être le « patron » de son équipe de quart, assisté par un ingénieur conduite et un ingénieur sûreté-radioprotection. Le conflit de 1988 révèle pourtant que les spécificités du nucléaire (en particulier le caractère à la fois beaucoup plus procéduralisé, et plus intangible, de la conduite d'une tranche nucléaire par rapport à une tranche thermique classique) conduisent à une confusion des rôles entre

---

<sup>1</sup> Ils seront assistés par des consultants (psychologues et sociologues) qui remettent en juillet 1989 à Lucien Bertron (directeur du SPT) un rapport sur « La vie quotidienne dans les centrales nucléaires » qui fait l'analyse rétrospective du conflit de 1988, en interrogeant des équipes de quart et leurs encadrants. Je reprends ici les conclusions de ce rapport quant à la « non-reconnaissance » des services de conduite, dans la mesure où elles sont partagées par les ouvrages d'historiens du SPT (Kenedi, Clément, 2007 ; Larroque, 1999), mais aussi par les équipes actuelles de conduite pour lesquelles l'épisode de 1988-1989 est fondateur.



le chef de quart et les ingénieurs : qui, en définitive, est responsable de la sûreté, en cas d'incident ? Les chefs de quart, moins formés et moins diplômés dans l'ensemble que les ingénieurs sûreté-radioprotection, se trouvaient moins légitimes quant aux décisions techniques, de sorte qu'un conflit latent pouvait apparaître entre des encadrants qui portaient l'exigence de disponibilité, et les ingénieurs qui portaient celle de sûreté<sup>1</sup>.

La création des « chefs d'exploitation » (CE) cherche à répondre à ces problèmes d'organisation du travail d'encadrement : il s'agit à la fois de « placer la conduite au centre du processus » (alors que les services conduite, isolés et vivant à un autre rythme, avaient le sentiment d'être marginalisés), d'« accroître la sûreté et [de] maîtriser les coûts », ainsi que de « créer une culture de sûreté »<sup>2</sup>. Ce dernier terme désigne la préoccupation constante de la sûreté des installations, qui à l'époque fait encore défaut au sein de la production nucléaire, et dont les linéaments ont été posés à EDF après Three Mile Island<sup>3</sup>. La transformation des chefs de quart en « CE » change peu l'organigramme : les ingénieurs de conduite et sûreté-radioprotection restent en poste<sup>4</sup>, et le CE a toujours pour supérieur hiérarchique le chef de service conduite. En revanche un échelon intermédiaire de cadre est créé : le « cadre technique » qui reste avec l'équipe de quart (alors que le CE a un bureau distinct et, dans les sites où sont regroupées quatre tranches, il supervise deux tranches à la fois). L'innovation majeure réside dans les missions attribuées à chacun de ces acteurs : le CE se voit explicitement confier la responsabilité de la sûreté (les activités de « contrôle » correspondent à « environ 50% de son temps »), mais aussi de la disponibilité (il lui revient de trouver les arbitrages nécessaires, au quotidien), tandis que l'ingénieur sûreté se charge de la « vérification ». « L'autocontrôle » est encouragé au niveau des opérateurs. On commence alors à parler du chef d'exploitation comme d'un « manager », parce qu'il est censé être le premier échelon de l'encadrement (après le cadre technique qui, malgré son titre de cadre, n'a pas de véritable rôle d'encadrant à l'époque).

La réorganisation de la conduite et l'attribution aux CE de nouvelles responsabilités ne peuvent se comprendre comme une « managérialisation » par simple effet de mode. Cette réforme apparaît en 1989 non seulement en raison de la grève de la conduite de l'année précédente, mais aussi dans un contexte de dégradation générale de la disponibilité et de la sûreté<sup>5</sup>. Par ailleurs, les

<sup>1</sup> Ce conflit est central dans le nucléaire, mais aussi dans d'autres univers de production : produire vite est un objectif tendanciellement contradictoire avec celui de respecter tous les requisits de sûreté et de sécurité. Plus concrètement : lorsqu'un incident se produit sur une tranche, deux familles de solution s'offrent aux opérateurs, dont l'une conduit à laisser les automatismes « replier la tranche » (c'est-à-dire l'arrêter) et l'autre consiste, à l'inverse, à préserver la continuité de la production.

<sup>2</sup> « La mise en place des chefs d'exploitation dans les centres de production nucléaire », *Cahiers du management*, Institut du Management d'EDF et de GDF, n°3, p. 70-76.

<sup>3</sup> Cf. Annexe H.

<sup>4</sup> Ce dernier est toutefois retiré du quart, et est désormais appelé « ingénieur sûreté. »

<sup>5</sup> En 1989, on constate à la fois un défaut générique sur les générateurs de vapeur du palier 1 300 MW qui entraîne un diagnostic complet du parc, un blocage potentiel (survenu sur la tranche 4 de la centrale de Gravelines) des grappes de commande du combustible sur le palier 900 MW qui nécessite à son tour une vérification de tous les sites

« Missions sûreté qualité » (MSQ) créées à la suite de l'accident de Tchernobyl travaillent, la même année, à rédiger des « Plans qualité sûreté » destinés à encadrer les procédures de travail des agents de tous les services de la production nucléaire. Enfin, en décembre 1989, le « Groupe de travail ad hoc sur l'amélioration de la sûreté nucléaire en exploitation » rend ses premières conclusions, dans un document qui restera sous le nom de « rapport Noc » (du nom du chef de la Mission sûreté nucléaire en exploitation, Bernard Noc). Celui-ci préconise de « systématiser le contrôle technique des interventions confiées aux prestataires et attribuer la responsabilité à une seule personne » (pour la maintenance), et ajoute que « Les notions de contrôle technique, de vérification et de surveillance ne sont, d'une manière générale, pas intégrées avec suffisamment de clarté à nos activités suivant des modalités, en particulier à la maintenance, bien adaptées et comprises par nos agents » (cité dans Kenedi, Clément, 2007 : 69). La philosophie qui se dégage du rapport Noc, des MSQ, et de manière générale, des réformes d'organisation entreprises en 1989-1990, est celle de la responsabilité individuelle des incidents, événement significatifs, et erreurs. Ainsi l'encadrement doit être en position de repérer, contrôler et sanctionner les comportements individuels qui pourraient conduire à des déviations par rapport à la règle.

La responsabilité individuelle des encadrants est centrale : sur leurs épaules repose la bonne marche d'un procès de travail, c'est-à-dire le contrôle du travail réalisé par une équipe (et les éventuels prestataires qu'elle fait travailler). « Contrôle » doit être pris non seulement au sens du contrôle technique (de même que les premiers niveaux d'encadrement sur une ligne de montage vérifient que les pièces usinées par les ouvriers ne sont pas défectueuses), mais également au sens du contrôle de la conformité des gestes et des opérations à la règle : on pourrait résumer cette évolution comme le passage du contrôle des choses au contrôle des hommes. La « responsabilisation » de l'encadrement s'explique par la nécessité fonctionnelle d'un système comme la production nucléaire à désigner un responsable en cas d'erreur.

La politique de la direction du parc est alors clairement de rattacher l'encadrement de proximité (le chef d'exploitation, en l'occurrence) au reste de la ligne hiérarchique, tout en lui donnant une relative autonomie de décision : c'est en effet à son niveau que se jouent les principaux arbitrages entre disponibilité et sûreté (c'est aussi en fonction du « temps réel » de la conduite de l'installation que ceux-ci doivent être faits). L'esprit de la réforme qui aboutit à la création des chefs d'exploitation, et des missions qui leur sont confiées, est celui d'une plus grande responsabilisation ; ce n'est que vers la fin des années 1990, suite à un enchaînement d'épisodes qui montrent une dégradation de la qualité et de la disponibilité de la production nucléaire (alors qu'EDF se prépare alors à l'arrivée de la concurrence et à une éventuelle ouverture du capital, exigeant une rentabilité

---

semblables, mais aussi deux incidents de maintenance classés au niveau 2 de l'échelle de gravité de l'AIEA, à Dampierre 1 et Gravelines 1 (Kenedi, Clément, 2007 : 66).

financière accrue), que l'autonomie (entendue comme capacité de prise de décision) des encadrants devient dysfonctionnelle du point de vue des directions, et que leur mission se recentre véritablement sur la prescription (Reicher-Brouard, 2001 : 124-127) – on y reviendra au chapitre 2.

Dans les années 1990 commencent également à se mettre en place des « noyaux de cohérence » pour les différents métiers (au sens des services chargés d'une activité en propre), destinés à aligner l'organigramme des différents sites nucléaires sur un seul modèle, non seulement pour des questions de classification des postes, mais aussi pour s'assurer que les responsabilités sont clairement définies pour chacun des niveaux de l'encadrement. Un dirigeant de la direction production nucléaire (rencontré en octobre 2010) l'explique en ces termes :

« Au début de la mise en service du parc, pour des raisons sociales, il a fallu décentraliser très fortement les leviers managériaux au sein de chaque CNPE, voire au sein de chaque service : on avait des services conduites où les tranches 1-2 ne travaillaient pas de la même manière que les tranches 3-4 ! Il fallait faire avec au début pour construire, et produire. La priorité c'était ça, pas la cohérence. Mais un moment, quand vous avez des sites qui se comparent et qui se demandent pourquoi à tel endroit un chargé de mission c'est un cadre, et à tel autre c'est un agent de maîtrise... ça aussi, socialement, ça mérite d'être revu. »

Les réformes mises en œuvre dans les centrales nucléaires, au tournant des années 1990, montrent comment la « qualité » s'articule à la sûreté : la première, qui désigne de manière générale une série de procédures de certification destinées à fiabiliser les procès de travail (Cochoy, Garel, De Terssac, 1998 ; Mispelblom Beyer, 1999), trouve ici son point d'application dans la sûreté, qui s'appuie également sur des démarches de fiabilisation, sur le « retour d'expérience » des incidents et des défaillances constatées dans le parc, et sur le contrôle (et l'autocontrôle) des opérateurs. Outil de normalisation des process de travail, la qualité (en tant qu'objectif à atteindre dans la production) permet également de placer sur l'encadrement de proximité la responsabilité des défaillances, des erreurs et des incidents potentiels.

#### ***2.4. « Modernisation » et « managérialisation »***

Peut-on conclure de ces deux réformes qu'à travers l'entrée du client dans les centres de distribution, et de la qualité dans les centrales nucléaires, on assiste à une refonte du modèle de l'entreprise, qui adopterait les préceptes du « management » ? De nombreuses analyses

convergentes l'affirment à propos des entreprises publiques, et d'EDF singulièrement, victimes d'un effet d'optique qui leur fait prendre le discours adressé aux managers à l'instant  $t$ , pour une transformation d'ensemble du modèle de l'entreprise. C'est notamment le cas de J.-P. Le Goff (Le Goff, 1999) qui, citant les publications de l'Institut du Management d'EDF en 1997, et étudiant en parallèle la mise en œuvre d'outils informatiques de gestion des ressources humaines qui seront abandonnés quelques années plus tard, en tire la conclusion qu'EDF-GDF (la direction de la distribution, en l'occurrence) est en proie à une « modernisation aveugle » qui la ferait passer d'un modèle d'entreprise à un autre. Si ces années voient en effet l'accélération des réformes de structure dans la distribution, et si l'encadrement fait l'objet d'une attention particulière de la part du « service des structures » puis de l'Institut du Management, rien ne permet en revanche de conclure à un bouleversement de l'entreprise à partir de l'examen de ces seules sources. En faisant de la littérature managériale un compte-rendu fiable des bouleversements des entreprises, on accorde une trop grande confiance aux catégories dans lesquelles elle raisonne, qui distinguent toujours l'archaïsme et le modernisme, la tradition et l'innovation, l'inertie des corporations et l'énergie des leaders<sup>1</sup>.

Par ailleurs, parler de basculement dans un nouveau modèle « managérial » revient à accorder une grande cohérence et une unité de vues aux doctrines que l'on regroupe sous le terme de « management », en oubliant que celles-ci sont par nature diverses, et que les dirigeants et les consultants de la DEGS ou de la DPN adoptent, au tournant des années 1990, des préceptes du « management participatif » qui ne sont qu'une mode managériale parmi d'autres. Plus précisément, l'adoption de cette mode managériale relève des mouvements pendulaires entre deux formes canoniques de discours managérial – les idéologies du « contrôle rationnel » face à celles du « contrôle normatif » (Barley, Kunda, 1992) : en faisant la promotion de la responsabilité, de la « mission », de la centralité du « manager » et de la recherche de gains de productivité par tous, on critique *de facto* le modèle antérieur (bureaucratique-fonctionnel) qui agit comme un repoussoir. Toutefois, à l'issue de cette « reprise en main » managériale, les centres de distribution demeurent, les agents sont les mêmes (à quelques recrutements près), et la nature de l'activité n'a guère changé. Ce qui s'installe comme une référence pérenne dans le travail d'encadrement, c'est la possibilité encore inédite de critiquer l'archaïsme supposé des anciennes structures au nom de l'esprit d'entreprise, de la responsabilité et de la performance. Ce n'est pas un bouleversement de la ligne hiérarchique (qui, malgré la création des « groupes responsables », reste toujours aussi pyramidale et définie fonctionnellement, non plus par son territoire, mais par l'activité gérée), pas davantage qu'un renversement des rapports hiérarchiques. Parler de « management », de « managers », de

---

<sup>1</sup> On pourrait également citer, parmi de nombreux exemples de ce même parallogisme : Cauchon, 1997 ; Cousin, 2007 ; De Gaulejac, Aubert, 1991 ; ainsi que la littérature citée en introduction à propos des agents de maîtrise et des contremaîtres objets d'une modernisation permanente, amplement discutée par Ph. Trouvé (Trouvé, 1997). Pour une critique à la fois théorique et empiriquement fondée de cet effet d'optique regrettable, cf. Vallas, 2003.

« projet » et de « contrat » a des effets sur les équipes – ne serait-ce qu'en raison de la critique dont ce vocabulaire fait l'objet, par ceux qui y voient une dénaturation étroitement liée aux menaces sur le monopole public. Mais ce vocabulaire, d'un point de vue sociologique, ne doit pas être pris pour un reflet exact de la réalité qu'il prétend désigner. Un « manager de première ligne » reste un chef de groupe, qu'on l'appelle manager ou encadrant<sup>1</sup>.

Enfin, et plus fondamentalement, on ne peut voir dans « le client », « la qualité », et de manière générale l'adoption de nouvelles doctrines managériales, des conséquences mécaniques du processus d'ouverture des marchés dans l'organisation d'EDF. En d'autres termes, le fait que le « management » envahisse les doctrines des concepteurs d'organisations (et des formateurs de cadres) ne découle pas directement de la préparation de l'entreprise à la concurrence. Il faut différencier la logique endogène d'EDF en tant que « bureaucratie » (au sens wébérien énoncé plus haut) des pressions que son environnement lui fait subir. Celles-ci ne sont pas minces : il faut rentabiliser, c'est-à-dire réduire les coûts, en externalisant et en réduisant les budgets de maintenance, mais aussi en achevant la transformation des centres de distribution en « centres de résultat ». Il faut aussi améliorer la disponibilité au sein de la production. Il faut enfin répondre aux sollicitations de la tutelle publique, qui enjoint tour à tour à EDF de reconvertir les anciens salariés des Charbonnages de France lorsque ces derniers ferment (1983), de faire passer la semaine de travail à 38 heures, et de déclasser les installations les moins rentables afin de ne pas conserver de surcapacités de production. Mais l'adoption d'un langage « modernisateur » et la conversion des dirigeants à la « qualité », au « projet » et au « client » ne puisent pas aux mêmes sources : il s'agit avant tout de réponses managériales (c'est-à-dire épousant les modes managériales de l'époque) à des problèmes nés de la dynamique des organisations elles-mêmes. Plus exactement, il s'agit des résultantes de la dynamique de l'organisation bureaucratique : la production nucléaire, par exemple, produit par construction des prescriptions toujours plus étroites et toujours plus individualisées. Ces prescriptions, lorsqu'elles adoptent le langage du « management », peuvent paraître momentanément étrangères à la logique de service public, voire au métier auxquelles elles s'appliquent. Mais le sens des réformes de modernisation réside moins dans le vocabulaire employé, que dans les transformations qu'elles font subir à l'organisation du travail, et singulièrement à l'individualisation de la mesure des performances et des erreurs. C'est pour cette raison que la

---

<sup>1</sup> De surcroît, la décentralisation et l'autonomie promue à l'époque au niveau de l'encadrement – notamment pour les chefs de GR – se trouve limitée, dans les faits, par le déploiement de la réforme elle-même, si l'on en croit un rapport de recherche coordonné par E. Friedberg : « Le chef de GR est absorbé par la gestion de son groupe – définition des objectifs, contrôle des résultats – et par des logiques de rang supérieur telles que la participation à des réflexions transverses liées par exemple au PSC. Il fait pression sur la maîtrise pour faire passer les nouveaux messages, certains étant reçus comme impopulaires. » (« Synthèse des grands constats sociologiques concernant EDF GDF Services », Service des structures, décembre 1994, p. 16) L'étude finit par conclure (p. 21) que dans certains cas « la décentralisation, paradoxalement, ne se traduit pas par plus, mais par moins de capacité d'action sur le terrain ! »

critique syndicale (mais aussi la critique sociologique, qui parfois emprunte le même registre<sup>1</sup>) a pu mettre en cause comme des synonymes le « manque d'autonomie » dans le travail, le « nouveau management » et la fin du monopole public : de fait, les réformes des organisations et des procès de travail (qui adoptent une rhétorique « managériale ») préparent adéquatement l'ouverture du marché, dans la mesure où celle-ci fait peser de nouvelles contraintes financières sur l'entreprise<sup>2</sup>.

Dans les années 2000, l'ouverture progressive du marché à la concurrence et ses effets sur l'entreprise EDF contribuent à renforcer ces tendances : les encadrants se trouvent responsabilisés et à la fois étroitement encadrés, car il leur faut concilier leurs missions habituelles avec de nouveaux objectifs de rentabilité, de disponibilité et de développement des ventes.

### **Section 3 : De la fin des années 1990 à nos jours : une entreprise comme les autres ?**

#### ***3.1. L'achèvement de l'ouverture du marché et son impact sur la structure de l'entreprise***

Au tournant des années 1990, la direction d'EDF et les pouvoirs publics poussent l'entreprise à préparer plus activement encore la libéralisation du marché de l'énergie. La recherche de la rentabilité, entrée dans les mœurs dès les années 1960, n'a plus la même finalité : elle servait jusque-là à préserver des tarifs faibles pour l'usager, et des rémunérations garanties (sinon élevées) pour les agents actifs et inactifs, et aboutissait à un niveau d'endettement élevé, en raison des investissements réalisés (notamment pour la construction et l'amortissement du parc nucléaire, mais aussi en provisionnement des dépenses liées au régime de retraite). La rentabilité est désormais une

---

<sup>1</sup> Cf Linhart, 1991 ; De Gaulejac, 2005 ; Le Goff, 1996a et 1996b ; Vakaloulis, 2005.

<sup>2</sup> Ainsi, le document « Favoriser l'initiative et la responsabilisation des groupes et des individus par la décentralisation à EDF GDF Services », cité plus haut, commence par rappeler l'enjeu de la réforme en cours en ces termes : « satisfaire [la] clientèle, dans toutes ses composantes, en développant une offre diversifiée de services et en améliorant leur qualité ; apporter aux deux entreprises EDF et GDF la contribution qu'elles attendent de la part de leur distributeur, en particulier en matière de développement des ventes et de réduction des coûts ; servir l'intérêt général, que celui-ci soit porté sur le plan national ou sur le plan local par les collectivités locales et justifier ainsi le statut juridique actuel (monopole et régime de concessions) d'entreprise intégrée. »

question financière : les bénéficiaires doivent profiter à l'actionnaire (pour l'instant public, mais bientôt multiple), quitte à augmenter les tarifs et à diminuer les traitements. Ce dernier objectif conduit à des tentatives répétées pour aligner le « régime spécial » des industries électriques et gazières sur le régime général. La garantie de l'emploi et le niveau des pensions de retraite seront d'ailleurs considérés comme des barrières à l'entrée pour les futurs concurrents d'EDF : tout nouvel entrant sur le marché doit en effet adopter pour son personnel le statut des Industries électriques et gazières. Par ailleurs, la baisse de la demande d'électricité (qui passe d'un taux de croissance de 7% annuel à 3% à la fin des années 1980) doit être compensée par une meilleure productivité du facteur travail, d'où une baisse des effectifs jusqu'en 1997<sup>1</sup>.

La première directive européenne relative au marché intérieur de l'électricité est publiée le 19 décembre 1996. Elle ne sera transposée dans le droit français que trois ans plus tard (10 février 2000) : à cette date, 33% du marché est ouvert à la concurrence (ce qui correspond à un millier de gros clients, répartis sur 3 200 sites)<sup>2</sup>. Le « deuxième paquet énergie » voit alors le jour, qui aboutit notamment à la directive 2003/54/CE concernant les règles communes pour le marché intérieur de l'électricité, abrogeant la précédente, et qui prévoit l'ouverture du marché des clients professionnels (en 2004) puis des clients particuliers (en 2007). L'ouverture du marché signifie la possibilité pour toute entreprise qui le souhaite de vendre de l'électricité à ses clients, à un prix qu'elle fixe librement, qui doit couvrir les coûts d'utilisation des réseaux publics d'électricité et les coûts de fourniture (production, transport, et gestion commerciale). Le réseau de transport, propriété publique, est géré par une nouvelle filiale créée en 2000 : RTE (Réseau de transport d'électricité), possédée à 100% par EDF. La distribution de l'électricité est assurée par EDF, et plus spécifiquement par une filiale créée le 1<sup>er</sup> janvier 2008 : ERDF<sup>3</sup>. Les activités, les agents et l'organisation de cette filiale sont dans le prolongement direct de l'ancienne direction de la distribution. La fourniture d'électricité, c'est-à-dire la gestion des clients, est confiée en 2004 à une direction nouvelle, qui représente une transformation de l'entreprise non seulement dans sa structure, mais aussi dans sa culture commerciale. Dans les années précédentes, on l'a vu, l'accent avait déjà été mis sur le « service au client » en lieu et place de la « gestion de la clientèle ». La Direction commerce prolonge cette évolution, en tentant de développer une culture commerciale chez tous ses agents (et non plus seulement dans les services commerciaux, qui faisaient la

---

<sup>1</sup> Selon N. Mauchamp, les effectifs baissent de 1 000 à 1 500 agents par an, par le jeu des départs en retraite, de 1985 à 1992 (Mauchamp, 2002 : 25).

<sup>2</sup> Source : Direction des relations sociales, EDF, 2009. Les informations relatives aux parts de marché d'EDF et de ses concurrents, publiques, peuvent être retrouvées sur le site de la Commission de régulation de l'énergie : [www.cre.fr](http://www.cre.fr).

<sup>3</sup> ERDF est progressivement « démixtée » : on sépare les activités électricité des activités gaz, gérées par GRDF. La création d'entités spécifiques chargées du transport et de la distribution, et distinctes des fournisseurs (au pluriel), fait droit au principe économique d'*unbundling* : séparation entre les activités concurrentielles et celles du monopole « naturel » (en théorie économique, il est « naturel » qu'un réseau de transport soit géré par un seul centre de décision) (Chevalier, Percebois : 2008).

promotion du chauffage électrique ou des pompes à chaleur, par exemple). À l'heure actuelle, la direction commerce est organisée en deux branches. La Division particuliers et professionnels, qui regroupe 8330 salariés, « assure la vente d'électricité, de gaz et de services auprès de clients Particuliers et Professionnels (artisans, commerçants et professions libérales) »<sup>1</sup>, soit 30 millions de clients, tandis que la Division entreprises et collectivités locales (3000 salariés) traite les contrats des entreprises et des administrations depuis les PME-PMI jusqu'aux « comptes clés » (les plus grands clients d'EDF). Cette seconde division a un profil particulier : l'ouverture à la concurrence a eu un impact sur son activité, mais elle conserve une assise solide et une tradition de « haut de gamme », attentive qu'elle est à la fidélisation des grands clients. En revanche la division particuliers et professionnels (DCPP) est moins directement l'héritière des anciens services de la distribution, non seulement parce qu'elle a massivement embauché des « conseillers clientèle » en 2004-2007, mais aussi en raison de la profonde redéfinition de ses missions. Elle a la charge d'une part mineure du chiffre d'affaires d'EDF (l'essentiel étant réalisé auprès des grands comptes), mais de plusieurs millions de clients. En-dehors des points d'accueil physiques (boutiques EDF), qui sont en déclin depuis la séparation avec le distributeur, le principal canal de « relation clientèle » et de vente est le téléphone : les clients d'EDF contactent leur fournisseur en passant par un numéro unique qui les renvoie, via un système d'information appelé « hypervision », à l'un des conseillers clientèle connectés sur son poste de travail à ce moment-là, au sein d'un centre d'appel. Ce sont ces conseillers clientèle, et leur encadrement, qui constituent l'essentiel de la Division particuliers et professionnels, l'un des terrains d'enquête de cette recherche.

La structure de l'entreprise finit donc par évoluer, alors qu'elle avait traversé toute la deuxième moitié du vingtième siècle sans changement majeur. Les grandes directions opérationnelles sont regroupées ou redécoupées, à commencer par l'ancienne Direction de la production et du transport, qui se transforme dès les années 1990 pour séparer ingénierie et exploitation d'une part, et pour filialiser le réseau de transport de l'autre. À l'heure actuelle (2012), l'architecture de l'entreprise respecte des découpages fonctionnels par familles d'activités, dont certaines ne font plus partie d'EDF S.A. : on distingue d'une part la production (thermique, hydraulique, nucléaire) et l'ingénierie, d'autre part le commerce, auxquels il faut adjoindre les études et recherches et des directions « supports » (Direction des services partagés, Direction de l'immobilier bientôt filialisée, etc.), au sein d'EDF S.A. Les filiales ERDF et RTE font partie du « groupe EDF » mais non d'EDF S.A. Ces directions ne sont pas seulement des regroupements administratifs arbitraires : elles correspondent à des « métiers » différenciés dont chacun revendique sa spécificité, argument sur lequel leurs dirigeants savent s'appuyer le moment venu pour écarter,

---

<sup>1</sup> Les citations suivantes sont extraites de la page de présentation du Commerce sur le site internet du groupe EDF réservé aux salariés, baptisé e-toile, au 10 décembre 2010.



par exemple, l'application d'une politique d'entreprise indifférenciée à telle direction dont le « métier » serait trop spécifique. Cette insistance sur la spécificité de chacun des territoires de l'entreprise montre aussi un attachement fort à des sous-cultures d'entreprise qui ont su, au fil des années, s'articuler avec la culture EDF : on est « hydraulicien » et agent EDF à la fois. Le meilleur témoignage de la vivacité de ces sous-cultures est l'insistance que les enquêtés montrent à les expliquer aux « profanes », qui ne peuvent en saisir les nuances en raison de la grande complexité technique de l'activité, bien souvent – je reviendrai au chapitre suivant sur l'impact de ces spécificités de « métier », liées à la matière particulière que fréquentent les agents des différentes directions, et à la mémoire qu'elle emportent.

Le 9 août 2004, EDF passe du statut d'établissement public à caractère industriel et commercial à celui de société anonyme<sup>1</sup>. Le 19 novembre 2005, son capital est ouvert aux investisseurs privés ; le surlendemain, l'entreprise entre en bourse. Cinq millions de français souscrivent des actions EDF, faisant de cette ouverture de capital la plus importante jamais réalisée en France. Le 19 décembre 2007, Gaz de France est officiellement privatisée, après avoir fusionné, en septembre, avec Suez. C'est la fin d'une époque : le capital d'EDF devient accessible à tous, et les liens avec la tutelle publique se distendent, au moins d'un point de vue financier<sup>2</sup>. Le monopole public cherche de plus en plus à devenir une entreprise « comme les autres », et s'internationalise : à la fin des années 2000, le groupe EDF réalise la moitié de son chiffre d'affaires hors de France, via des participations en Europe (EDF Energy, filiale créée à la suite du rachat de British Energy, EDF Polska, Edison en Italie, où le groupe a une participation minoritaire), au Brésil, aux États-Unis, au Viêt Nam ou encore en Chine. Ces sociétés transforment peu à peu (notamment sous la présidence de Pierre Gadonneix, de 2004 à 2009) l'entreprise en un groupe mondial conquérant, bien qu'endetté, et qui se veut leader sur les marchés de l'énergie au-delà du territoire français<sup>3</sup>. Celui-ci reste cependant le principal atout stratégique d'EDF, dans la mesure où son parc de production (nucléaire, notamment) et l'actionnariat majoritaire de l'État (à 85%) lui assurent un avantage concurrentiel que n'ont pas ses concurrents. Les investissements massifs déjà réalisés dans les installations existantes finissent même par être considérés comme un avantage concurrentiel indû, qui interdit de fait l'accès de nouvelles entreprises à la production d'électricité – les concurrents actuels d'EDF ne sont que des fournisseurs au sens où, dans leur grande majorité (à l'exception de

<sup>1</sup> L'une des dispositions de la loi du 9 août 2004 concerne la réforme du financement du régime spécial de retraite des Industries électriques et gazières. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le régime est géré par la caisse nationale des IEG, organisme de sécurité sociale à gestion paritaire, afin d'aligner le bilan comptable d'EDF sur celui des autres entreprises.

<sup>2</sup> Les investisseurs assimilaient l'EPIC à l'État, dans leur évaluation de la solvabilité d'EDF. Le passage au statut de S.A. renchérit donc le financement par endettement.

<sup>3</sup> Je ne m'étendrai pas davantage sur les sociétés internationales du groupe EDF, qui ne font pas partie du champ de mon enquête. Du reste, cette internationalisation laisse intacte la maison-mère, dans laquelle moins de 8% des cadres dirigeants ont exercé des fonctions à l'étranger en 2009 (selon les calculs de la DRH Groupe), indice d'une relative imperméabilité de ces sociétés entre elles.

GDF-Suez ou de la CNR), ils ne produisent pas l'électricité qu'ils vendent. Cet argument de distorsion de la concurrence est au fondement de la loi NOME (nouvelle organisation du marché de l'électricité)<sup>1</sup> adoptée en décembre 2010, et qui stipule qu'EDF cède 25% de l'électricité produite par ses centrales nucléaires à des fournisseurs concurrents (dans les limites d'un volume de 100 térawattheures annuels) à un tarif fixé, après une âpre négociation entre EDF, le ministère de l'industrie, et les autres fournisseurs d'électricité, à 40 € par kWh (pour 2011) puis 42 € (jusqu'au 31 juillet 2012). La loi NOME vise à donner aux concurrents d'EDF un accès « équitable » au parc de production nucléaire, afin de développer une concurrence jusque-là anémique. Pour EDF, cela signifie une baisse de recettes qui doit être compensée par une augmentation des prix (bien que le tarif de 42 € soit censé couvrir les coûts d'exploitation, de maintenance, de démantèlement et de gestion des déchets du parc nucléaire), et la fin d'un tarif transitoire prévu pour prolonger la durée de vie du tarif réglementé (le « Tartam »). Les tarifs réglementés, vestige de l'époque où EDF était un monopole géré « au coût marginal » par la puissance publique, sont l'objet récurrent des attaques de la Commission et des adeptes de la libéralisation complète, dans la mesure où ils ne reflèteraient pas un véritable prix de marché.

Ce dernier épisode en date de l'ouverture du marché mérite une attention particulière non seulement en raison de la complexité des mécanismes économiques en jeu, mais surtout en raison des affrontements qu'il suscite. Ces derniers ont finalement un écho en déclin dans le « corps social » : les appels à la grève sur des mots d'ordre relatifs à l'ouverture à la concurrence rassemblent moins de grévistes qu'en 1996 (45% de grévistes à EDF contre la directive Électricité) et en 2002 (64% le 3 octobre, au sein d'un mouvement qui compte 9 appels à la grève au total, sur l'opposition à l'ouverture du capital et sur la défense du régime de retraites). En revanche, ils donnent lieu à une position similaire entre les organisations syndicales, et en particulier la CGT, qui voient dans la loi NOME une nouvelle attaque contre le service public, et la direction de l'entreprise, en l'occurrence assurée par Henri Proglio, arc-bouté au refus du « pillage » d'EDF par ses concurrents<sup>2</sup>. Est-ce à dire que l'on retrouve à cette occasion l'attachement commun à un même modèle industriel, qui avait fondé le « modèle EDF » des années passées ? Tant s'en faut : le président se dit ouvertement favorable à un environnement concurrentiel, et ne compte pas remettre en cause l'adoption récente par EDF de modes de gestion économiques et financiers venus du secteur privé, au contraire. Les éléments du « modèle » ne jouent plus le même rôle que dans les années 1980. Alors que la tutelle publique était à la fois sourcilleuse (sur l'usage des deniers publics) mais bienveillante à l'égard des options stratégiques retenues par les dirigeants d'alors, elle

<sup>1</sup> Loi n° 2010-1488 du 7 décembre 2010.

<sup>2</sup> Ce sont les termes qu'il emploie durant son audition devant la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, le 12 mai 2010. Cf <http://www.assemblee-nationale.fr/13/cr-eco/09-10/c0910060.asp> (page consultée le 21/02/2012).

se montre de nos jours plus intraitable sur le développement de la concurrence et la conformation d'EDF au secteur privé, à la fois au nom d'un néo-libéralisme assumé à la tête de l'État, et en raison de la plus grande pression exercée par les instances européennes. Les gouvernements (et l'entreprise) traînaient les pieds pour transposer en droit français les directives européennes dans les années 1990 ; ils ne le font plus avec autant de mauvaise volonté. Le principe de l'ouverture à la concurrence, en 2012, fait l'objet à la fois d'une acceptation résignée (après tout, une direction entière de l'entreprise s'y est préparée depuis le début des années 2000), et d'un doute récurrent, en raison de l'écrasante part de marché d'EDF et de son tarif réglementé : incités à faire face à des concurrents qu'ils croyaient dangereux, et à ne plus considérer la maison EDF comme invincible, les agents se rendent compte que leurs clients n'en font rien, et restent profondément attachés à l'opérateur historique. Selon le mot d'une cadre de la direction des ressources humaines, la situation de la Direction commerce ressemble alors à celle du *Désert des Tartares*, de Buzzatti : l'attente de l'adversaire devient plus épuisante, pour un corps d'armée aguerri, que le combat lui-même.

### ***3.2. Conséquences pour le personnel et la fonction d'encadrement***

Si le « modèle EDF » n'a plus autant de cohérence que par le passé, c'est aussi parce que les années 1990 puis 2000 voient une transformation du dialogue social. Alors que celui-ci était jusque-là très centralisé (par la Commission supérieure nationale du personnel et les Commissions secondaires des unités), et se résumait la plupart du temps à un affrontement central entre CGT et directions à propos de l'emploi et des rémunérations, des accords collectifs nationaux voient le jour, en 1993 d'abord<sup>1</sup>, puis en 1997<sup>2</sup>, et enfin en 1999<sup>3</sup> : c'est le moment où EDF-GDF montre la voie au secteur privé dans la mise en place des « 35 heures » (aménagement et réduction du temps de travail), fortement encouragée par le pouvoir politique qui a pris soin de nommer un président acquis à sa cause (François Roussely, 1998-2004). Ces accords sont censés renouveler et aménager le « contrat social » qui fonde l'entreprise : en résumé<sup>4</sup>, la recherche de la rentabilité ne se fera pas au détriment de l'emploi, et ne menacera pas le statut des IEG, mais appellera une plus grande productivité du travail. Dans les faits, les 15 000 embauches promises ne seront pas entièrement

---

<sup>1</sup> « Pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale », signé par la CFDT, la CFTC, FO et la CFE-CGC le 19 novembre 1993 après dix mois de négociation. Il donnera lieu à des « avenants » sur le temps partiel notamment, négociés localement.

<sup>2</sup> « Développement service public, temps de travail et emploi des jeunes, 15 000 embauches ; un projet pour tous », signé le 31 janvier 1997 par la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC, représentant au total 33% du personnel.

<sup>3</sup> Signé le 25 janvier 1999 par les cinq organisations syndicales représentatives.

<sup>4</sup> Je reprends ici l'analyse de Tixier, Mauchamp, 2000.

réalisées (au point que les syndicats signataires menacent à plusieurs reprises de dénoncer l'accord), mais le début des années 2000 marque effectivement un revirement dans la politique de ressources humaines de l'entreprise, et correspond dans certains métiers (au sein de la distribution, en particulier) à une « vague » d'embauches qui aura une incidence certaine sur les relations de travail (cf. infra, chapitre 5, section 1).

L'encouragement à la négociation collective est aussi, pour les directions, une manière de donner une légitimité plus grande aux syndicats minoritaires, au détriment de la CGT qui reste très attachée au « paritarisme ». Celle-ci conserve toutefois la majorité absolue aux élections de représentativité pendant les années 1990. Un tassement s'amorce à la fin des années 2000, au point que, aux élections professionnelles de novembre 2010 (membres titulaires des comités d'entreprise), la CGT n'obtient plus que 42% des voix pour EDF S.A. (-4,5 points). Elle reste toutefois à 56,4% à ERDF (-3,8 points). Cette décrue profite essentiellement à la CFE-CGC et à la CFDT, et s'explique en partie par une tendance de fond, que l'on retrouve depuis les années d'équipement nucléaire : la baisse relative du nombre d'agents d'exécution par rapport au nombre de cadres. En 2010, sur 65 304 agents statutaires à EDF S.A., un peu plus de 10% (7 304) appartiennent au collège « exécution », 33 235 sont agents de maîtrise, et 24 765 sont cadres. Or, la CGT reçoit d'autant moins de suffrages que l'on progresse dans les degrés de l'échelle hiérarchique. Le syndicalisme cadre que la CGT avait su capter en 1946 s'est progressivement déplacé, au fil des années, vers la CFDT et la CFE-CGC<sup>1</sup>.

Dans le même temps, la Direction du personnel et des relations sociales s'étoffe, non seulement pour représenter l'employeur dans ces négociations, mais plus généralement pour passer d'un mode de gestion du personnel « administratif » à une véritable « gestion des ressources humaines » : la « Gestion anticipée des emplois et des compétences » fait son apparition, et un répertoire d'évaluation des postes de travail est créé sous le nom de « M3E » (méthode d'entreprise d'évaluation des emplois), censé compléter (sans le remplacer) l'ancien catalogue des fonctions, et permettre une plus grande flexibilité du recrutement et des carrières au sein de l'entreprise. À y regarder de plus près, cette méthode d'évaluation n'est en réalité pas très différente de l'ancienne, du moins dans ses principes : il s'agit de « peser » les emplois pour faire correspondre à chacun d'entre eux un certain grade, et de décrire leur « mission générale », leurs « activités » et leur « finalité ». On retrouve dans ces termes le raisonnement fonctionnaliste qui préside au catalogue des fonctions : chaque emploi a une place assignée au sein d'un système dont il est un élément nécessaire, et qu'il contribue à reproduire à l'identique. Les « plages d'emploi » génériques définies par ce classement correspondent d'ailleurs aux classes de « groupes fonctionnels »<sup>2</sup> : la plage A (la plus élevée)

---

<sup>1</sup> L'annexe I présente plus en détail les résultats des élections de représentativité de 2010.

<sup>2</sup> Cf. annexe F.

regroupe des emplois de GF 17 à 19, tandis que la plage B regroupe les GF 15 à 17, etc. : les anciennes classifications perdurent dans les nouvelles. On trouvera en annexe<sup>1</sup> un exemple de cette évaluation à propos d'un « manager de première ligne ». Dans le cas des emplois d'encadrants, un paragraphe supplémentaire est consacré à la « marge de manœuvre » qui lui est attribuée, en matière budgétaire, et vis-à-vis des congés et absences des agents.

De même, si les recrutements d'agents font appel à des cabinets extérieurs, qui testent leurs « compétences » et non plus seulement leurs « qualifications », on retrouve des équivalences assez strictes entre ces deux notions, dans les pratiques de recrutement et surtout de promotion interne. La compétence prend en compte les « savoir-être » aux côtés des savoir-faire et des savoirs (Ségal, 2006) : on verra que ce premier terme n'est pas négligeable dans la formation des encadrants, et plus généralement dans les qualités qui sont recherchées chez eux. Néanmoins les compétences principales dont l'acquisition conditionne une carrière ascendante sont avant tout des savoirs, conçus parfois sur un mode très scolaire : c'est le cas de la « planche », examen écrit qui permet aux rondiers des centrales nucléaires de passer opérateurs, puis cadres techniques, au bout d'une période de quatre ans. De manière générale, les agents d'exécution, puis de maîtrise technique, progressent en fonction de leurs « habilitations » : ce terme désigne la capacité qui leur est reconnue (en fonction de leurs connaissances et de leur savoir-faire technique, acquis en formation et sous le tutorat des plus expérimentés) d'intervenir sur des travaux sensibles en termes de sécurité. Ce sont les « travaux sous tension » à ERDF, ou encore la conduite d'une tranche de production : seuls les bons élèves, qui font montre d'une réelle expertise technique, mais aussi de sang-froid, de sérénité<sup>2</sup> et d'obéissance à la règle, peuvent y prétendre. L'accès aux emplois d'encadrants ne se fait pas exactement selon les mêmes modalités, et les compétences requises pour y parvenir – outre les habilitations et les connaissances techniques nécessaires au pilotage d'une activité particulière – ne font pas l'objet d'examens écrits. Pourtant, leurs « parcours professionnels » tels qu'ils sont dessinés par les directions des ressources humaines sont conçus sur le mode d'une progression linéaire au sein des classifications de groupes fonctionnels (donc au sein des plages d'emploi M3E), et chaque passage au niveau supérieur suppose d'apporter la preuve de sa compétence (au directeur ou au chef de service recruteur). Capacité personnelle à tenir un emploi, la compétence est aussi une formule d'équivalence entre un poste de travail, une série de savoirs (et de savoir-faire et savoir-être), et une fourchette de rémunération : elle a donc les mêmes caractéristiques que la qualification, à ceci près qu'elle attribue davantage de poids aux qualités personnelles susceptibles de recevoir une évaluation hiérarchique<sup>3</sup>. On verra plus loin (chapitre 5) comment les encadrants de proximité sont appelés à

<sup>1</sup> Cf. annexe G.

<sup>2</sup> Ce terme revient sans cesse pour décrire les exigences du travail en salle de commande (nucléaire, en particulier), autant pour désigner une qualité personnelle qu'à propos du climat qui doit y prévaloir.

<sup>3</sup> On sait que le « modèle de la compétence » (Zarifian, 2001) a donné lieu à une littérature abondante l'opposant trait pour trait à un « modèle de la qualification » précédent, sans que pour autant les entreprises basculent entièrement de

participer à la gestion des compétences de leurs subordonnés.

Est-ce à dire que les pratiques de gestion des ressources humaines reconduisent sous de nouveaux atours l'ancienne gestion administrative du personnel ? Ce n'est qu'en partie vrai. L'essentiel du changement se joue à deux niveaux : d'une part, une gestion plus fine (car mieux équipée en instruments de prévision et de comptabilité) des besoins de main d'œuvre, d'autre part, de nouveaux modes de communication à l'égard des agents, et particulièrement des managers. L'examen de la gestion des emplois et des compétences, en tant qu'outil de gestion permettant une plus grande efficacité du marché interne du travail, mais aussi en tant qu'enjeu de jeux d'acteurs complexes qui ne permettent pas de la résumer à un instrument neutre, a été fait par F. Dubreuil (2006)<sup>1</sup>. La communication interne – qui ne relève pas strictement de la politique des ressources humaines – mériterait un examen historique tout aussi attentif, qui à ce jour et à ma connaissance n'existe pas encore. Une date peut néanmoins être caractérisée comme une borne majeure, du point de vue de l'encadrement : les « engagements de Bercy » du 21 juin 2001.

À cette date, François Roussely, alors président d'EDF, réunit 8 000 agents au palais omnisports de Paris-Bercy, pour une grand-messe consacrée à la fois à la présentation des enjeux stratégiques de l'entreprise, et à la synthèse de suggestions d'amélioration du travail collectées dans les mois précédents auprès des agents. Il s'agit également de brasser ensemble des agents EDF auxquels leur hiérarchie reproche souvent de rester trop enfermés dans leur métier, et de mal percevoir, du coup, les enjeux relatifs à l'ensemble de l'entreprise. Pour les encadrants, il y a là une déstabilisation potentielle, dans la mesure où leurs équipes se trouvent en prise directe avec le P-DG de l'entreprise, sans passer par eux pour recevoir les messages stratégiques qu'ils ont l'habitude de relayer<sup>2</sup>. Mais celui-ci cherche au contraire à les remettre en selle en leur confiant les rênes de la transformation de l'entreprise. Les « engagements » pris à ce moment (qui feront l'objet d'un comité de suivi chargé de veiller à leur application dans chaque direction) comptent huit « engagements managériaux »<sup>3</sup> : que chaque manager passe 20% de son temps de travail sur le terrain, qu'il recueille les suggestions des agents de son équipe, que chaque agent soit associé à la définition des objectifs de son équipe ou de son groupe, que des actions de coopération soient engagées avec d'autres équipes de son unité ou d'autres unités, que les nouveaux embauchés puissent présenter à leur directeur d'unité des actions de progrès, que l'entretien individuel annuel donne lieu à un recours possible auprès du n+2 de l'agent (en cas de désaccord à l'issue de l'entretien), que les

---

l'un à l'autre. Cf. Chatzis, De Coninck, Zarifian, 1995 ; Brochier, 2002.

<sup>1</sup> La thèse ne porte que sur la direction de la distribution, mais fournit des enseignements valables pour tout EDF.

<sup>2</sup> Il ne s'agit toutefois pas d'une première : dans les années 1990, les directeurs du SPT et de la DEGS s'adressent de plus en plus directement aux équipes en cas de conflit social, pour « court-circuiter » la voie syndicale (plutôt que la voie hiérarchique) et les appeler à la reprise du travail au nom d'enjeux stratégiques nationaux. On se souvient également (cf. supra, section 2) de l'expérience du « projet d'entreprise ».

<sup>3</sup> « Comité d'appui au changement – suivi des engagements au 19 novembre 2002 », Direction de la communication interne, 2002.

réponses aux propositions des agents soient restituées, et enfin qu'une « charte du manager » soit déployée dans toutes les unités et présentée à tous les agents. Celle-ci consiste en une feuille A4<sup>1</sup> qui stipule les grandes missions du « manager », en général, pour les groupes EDF et Gaz de France. Celui-ci doit être « Un leader qui incarne la stratégie du Groupe », « un décideur responsable de la performance », et enfin « un animateur d'équipe qui mobilise ses collaborateurs ».

Le président d'EDF prend donc des engagements qui obligent les managers, et la communication interne de masse à laquelle la réunion de Bercy donne lieu permet de faire passer rapidement aux agents les messages suivants : ils verront davantage leur manager « sur le terrain » (c'est-à-dire auprès des équipes, dans le quotidien du travail, et non plus dans son bureau), il mènera avec plus d'attention les entretiens individuels d'évaluation, et il se conformera au modèle managérial que la charte lui indique. On peut donc parler de l'adoption d'un nouveau modèle managérial, toutes proportions gardées ; mais celui-ci est relativement imprécis, dans la mesure où il embrasse tous les métiers du Groupe, et tous les niveaux de l'encadrement. Les dispositions de la charte du manager, et les engagements de Bercy de manière générale, indiquent à l'encadrement ce qu'on attend de lui dans des termes qui lui laissent une grande latitude d'interprétation quant à la conduite quotidienne de son travail d'encadrement, mais qui montrent une volonté explicite de responsabiliser les managers vis-à-vis de leur hiérarchie, et de leur faire porter les orientations stratégiques décidées en amont, auprès de leurs équipes. Dans la continuité de la politique initiée au sein de la distribution, il s'agit de redonner l'initiative aux encadrants vis-à-vis de leur équipe, avant tout en ce qui concerne la stratégie de l'entreprise et ses déclinaisons métier par métier. Il s'agit également de formuler à l'égard de l'encadrement des exigences qui ont avant tout un caractère moral : comment agir de manière juste envers ses collaborateurs, se conformer à une éthique, et porter « les valeurs du Groupe ».

Pourtant, dans les années 2000, des inquiétudes se font jour autour des « marges de manœuvre des managers », non seulement de la part des organisations syndicales (dont on verra au chapitre 3 qu'elles abordent ce problème par le biais de la santé au travail), mais aussi de la part des dirigeants de l'entreprise, à mots plus couverts. Ainsi, dès 2002, le pilote du suivi d'un des engagements de Bercy (20% de « présence sur le terrain » des managers) indique en synthèse du comité de suivi : « Compte-tenu de la difficulté pour les managers de concilier toutes leurs priorités et la présence sur le terrain, il faut rester vigilant sur l'engagement dans la durée. »<sup>2</sup> Par ailleurs, un rapport réalisé par des experts en prévention des risques et des médecins du travail, sur la « maîtrise des risques liés aux tensions résultant des évolutions des situations de travail » et remis

---

<sup>1</sup> Que l'on trouvera en annexe D.

<sup>2</sup> « Comité d'appui au changement – suivi des engagements au 19 novembre 2002 », Direction de la communication interne, 2002, p. 3

au secrétaire général d'EDF, au directeur général délégué de Gaz de France, ainsi qu'au directeur de la DPRS en septembre 2002, cherche à évaluer la prévalence du stress professionnel au sein d'EDF et de Gaz de France. Au détour d'un chapitre sur « Le constat interne - la perception du stress », la situation de l'encadrement est évoquée en ces termes :

« L'encadrement n'est plus épargné. Les managers confrontés à des difficultés au niveau de l'organisation, "pompés" par la souffrance des gens se protègent par la distance ou le déni, ou se réfugient dans l'action et le travail.

Le manager de province est en incapacité de donner aux agents des réponses vraies, valides dans le temps, pérennes. Cette dérive managériale associée à une accélération du changement contribue à la perte de sens, rendant ainsi le changement plus difficile.

Les engagements non tenus alimentent la défiance dans ce que dit le chef "je ne le crois plus" par exemple dans le cas de déménagements pour avoir plus d'espaces. Espaces ensuite compactés pour accueillir de nouveaux arrivants, ou dans le cas de contrats cosignés d'agents détachés qui ne peuvent plus réintégrer leur unité.

Des malades au travail, des accidents masqués, des pratiques à la limite de la légalité comme le paiement de soins sans déclaration d'accidents, des pressions pour ne pas déclarer certains accidents, induisent des rapports malsains au travail.

L'effet paradoxal dans le discours managérial se traduit par une perte de crédibilité et une perte de confiance dans la hiérarchie accompagnée d'une baisse du professionnalisme et d'une prise de risque au travail. L'utilisation de la sanction vient compenser cet affaiblissement managérial, alors qu'elle doit être appropriée, rapide et lisible.

Pour autant, le stress n'est pas fatal. Pour favoriser le redéploiement du personnel, le thermique classique a su instaurer de l'écoute, laisser de l'espace à la parole dans le cadre des comités emplois, à l'aide des cellules facteurs humains, voire de psychologues externes.

Au niveau des micros systèmes de travail, il reste de la convivialité, de l'entente, de la compassion, de l'ambiance. On se serre les coudes. Les jeunes semblent plus adaptés. Des MPL [managers de première ligne] et des chefs de GR [groupe responsable] restent proches des gens, à l'écoute, en empathie. Quand le soutien social n'est pas dynamité, le collectif atténue les difficultés. »<sup>1</sup>

Le diagnostic formulé est sévère, d'autant qu'il s'applique potentiellement à tous les « managers de province ». Le fait marquant est la possibilité que soit évoquée en ces termes la situation des agents d'encadrement, dans un rapport (qui restera néanmoins confidentiel, et dont les conclusions resteront à l'état de « projet de rapport final ») adressé à des grands dirigeants des deux entreprises. Ainsi les inquiétudes des directions et des fédérations syndicales se rejoignent-elles sur un point, à tout le moins : le poids des missions qui ont été confiées, au fil du temps, à

---

<sup>1</sup> Délégation santé - Délégation à la prévention et à la gestion des risques, « Projet de rapport final du projet "maîtrise des risques liées aux tensions résultant des évolutions des situations de travail rapport d'étape », p. 27



l'encadrement, rend cette fonction de plus en plus difficile à exercer. Confiant dans la capacité des managers à « conduire le changement », l'entreprise leur aurait en définitive confié trop de tâches à la fois, sans leur laisser les moyens matériels de les mener toutes à bien. Des tensions apparaissent donc, vécues sur le mode du stress professionnel par les encadrants. Comment, dans ces conditions, « porter les valeurs du Groupe » et continuer d'être à la fois le relais des initiatives hiérarchiques, et le responsable désigné des défaillances et des erreurs ? Ce sont les termes d'un problème d'encadrement qui se sont mis en place au fur et à mesure de la lente « modernisation » de l'entreprise : en confiant aux encadrants le soin de mener une bataille pour le changement, et en faisant reposer sur leurs épaules la réussite des projets mis en œuvre pour préparer l'entreprise à une nouvelle stratégie, les dirigeants d'EDF demandent aux encadrants plus et autre chose que la fonction de contrôle et d'appréciation du travail qui était la leur jusque là. Les plus humbles d'entre eux, qui encadrent des équipes d'exécution sans bénéficier d'une très grande latitude de décisions ni de beaucoup de possibilités d'arbitrages (budgétaires, notamment) sont également ceux dont on attend qu'ils portent à bout de bras la réussite de l'entreprise. C'est là le cœur du problème auquel la fonction d'encadrement est confrontée. Problème gestionnaire – dans la mesure où il y a là un manque d'efficacité du travail d'encadrement et où des conséquences négatives sont à craindre pour le travail d'exécution – mais aussi problème sociologique : comment se fait-il que le travail d'encadrement soit à la fois de moins en moins autonome, et de plus en plus réclamé de la part des dirigeants ? Faut-il voir dans ce paradoxe un énième avatar de l'opposition entre vieille maîtrise et management moderne ?

## **Conclusion du premier chapitre**

Quels enseignements tirer de l'historique de l'entreprise, relatifs à l'encadrement de proximité ? On aura l'occasion d'y revenir à chaque étape des développements ultérieurs, mais on peut dès maintenant en tirer plusieurs conclusions provisoires.

En premier lieu, on remarque que la séparation entre plusieurs formes de prescription, c'est-à-dire plusieurs formes d'encadrement du travail, s'accroît au fil des années, et plus précisément, au fil de l'introduction de nouvelles technologies de gestion et de commandement. Le travail

d'exécution à EDF n'est jamais complètement « taylorisé », au même titre que le travail effectué par les ouvriers d'une chaîne d'assemblage ou celui des caissières d'un supermarché. En raison de la complexité des installations techniques, ou encore des subtilités de la « relation clientèle », le travail réalisé par les équipes de base (ou les prestataires qu'elles surveillent) laisse subsister une indétermination et une imprévisibilité qui rendent difficile d'en prescrire les moindres aspects. Pourtant, une tendance de fond se dessine dans l'histoire de l'entreprise : la prescription est de plus en plus prise en charge par des dispositifs automatisés et des règlements, de manière à réduire l'intervention des agents humains d'encadrement à deux missions qui ne peuvent être entièrement automatisées : le contrôle de la conformité à la règle, et la sanction (positive ou négative) du comportement des exécutants. Ainsi la prescription du travail passe à la fois par le biais d'une procédure écrite à suivre, d'un système informatique à renseigner (en y indiquant des relevés de mesures où en y entrant des informations commerciales, par exemple), d'une série d'opérations à effectuer sur un matériel dédié (pompe, ordinateur, tableau de contrôle-commande, etc.), et finalement des ordres du supérieur hiérarchique. Cette multiplicité des canaux de prescription n'est pas neuve (Moatty, 1994). Elle accorde toutefois une place de plus en plus grande aux canaux de prescription qui fonctionnent sans auxiliaires humains. L'automatisation des processus de production s'accorde avec la confiance mise dans les dispositifs techniques, et en particulier informatiques, pour limiter l'indétermination du travail d'exécution et en contrôler ainsi *a priori* les modalités.

Cette première tendance est solidaire d'une autre dynamique, que l'on retrouve également depuis les premières années de l'établissement jusqu'à maintenant : une place toujours grandissante est accordée à la planification, à la coordination et à la méthodologie, au détriment de l'exécution des tâches, qui est externalisée quand elle peut l'être. On conçoit un procès de travail, on décrit les intervenants, leurs missions et leurs tâches, les procédures qu'ils peuvent et doivent suivre, le matériel qu'ils emploient, et les points de contrôle où l'on pourra s'assurer de la bonne réalisation du travail, avant que de confier son exécution à un prestataire (ou à un agent EDF). « Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » est non seulement l'un des principes fondateurs de la sûreté nucléaire, mais c'est aussi la philosophie qui préside aux innovations gestionnaires et organisationnelles qui ont permis à l'entreprise de dégager des gains de productivité – via une meilleure planification des travaux qui permettent de réduire l'indisponibilité ou via l'externalisation des activités les moins rentables.

Il faut y ajouter la pérennité d'un mode de gouvernance qui attribue aux encadrants de proximité un rôle de relais et de « démultiplication », sans qu'ils aient beaucoup de possibilités d'ajuster à leur situation concrète (et à celle de leur équipe) les directives qu'ils reçoivent. De nouvelles orientations stratégiques sont décidées par les dirigeants, traduites en plans d'actions et en

lots de projets ; ceux-ci se déclinent en autant d'actions à mettre en œuvre, et au niveau des chefs d'équipe ou des « managers de première ligne », il reste peu de place pour des ajustements, sans même parler de négociation. On le remarque en particulier lorsque l'entreprise EDF s'essaie au management participatif : celui-ci est décidé d'en haut et attribue aux encadrants un rôle d'« animation » et de « mobilisation » qui finit par tourner court. Lorsqu'on leur demande de « donner du sens » à leur équipe, il s'agit avant tout de porter auprès d'elles les orientations décidées plus haut, en les rendant intelligibles, sans les modifier aucunement.

Combinées ensemble, ces trois dynamiques expliquent de manière endogène – mais il faut également y ajouter des causes exogènes – l'accroissement tendanciel du nombre de textes prescriptifs que les encadrants de proximité sont chargés de faire appliquer. On y reviendra au chapitre 3, en montrant que l'autonomie des encadrants se conquiert dans les interstices de la prescription, en raison même de la multiplication de ces textes qui enjoignent tous de respecter une règle, et ne peuvent être suivis tous à la fois.

En-dehors de ces dynamiques qui traversent l'ensemble de l'histoire de l'entreprise, et s'expliquent elles-mêmes par la structure de décision qui y prévaut (en particulier la division du travail partout observée entre conception, planification, exécution et encadrement), on peut remarquer que les années de « modernisation » introduisent une discontinuité dans l'histoire de l'entreprise : le modèle qui avait été construit par la nationalisation, et conforté par le développement industriel de l'établissement public, devient un héritage du passé. Qu'on le célèbre ou qu'on le traite comme un repoussoir, le contrat implicite qui liait les agents à l'entreprise est vécu comme un modèle définitivement dépassé. Ce contrat consistait en une relation salariale stable<sup>1</sup>, alliée à un fort engagement des agents dans leur travail, au service d'une même ambition : le développement du service public de l'électricité. Ces termes font figure, dès les années 1990 et jusqu'en 2012, de tableau idéalisé d'un passé révolu. Ce passé mythifié, à l'aune duquel on juge le présent, fournit la toile de fond sur laquelle se détachent les phénomènes contemporains, qu'ils soient évoqués par les dirigeants de l'entreprise, par ceux des fédérations syndicales (dans les ouvrages de P.-E. Tixier et de M. Wieviorka), ou par les agents ordinaires que sont mes enquêtés. L'étonnement naît ici de la pérennité de ce schème de perception du changement : ce qui arrive aux unités signifierait la fin du monopole public et du statut, et projetterait l'entreprise EDF vers un avenir tout différent, que l'on soit en 1990 ou en 2010. Paradoxe apparent qui s'explique par le recours continu à la notion de « modernisation » pour promouvoir (et/ou analyser) les phénomènes en question. Le moderne n'en finirait pas de se débarrasser de l'antique.

<sup>1</sup> J'emprunte à R. Castel (Castel, 1995) le terme de « relation salariale » pour exprimer la configuration sociale particulière qui lie les agents EDF à leur employeur : relation de dépendance, mais aussi de protection, celle-ci, telle qu'elle est prévue par le statut des IEG, correspond à la « société salariale » des Trente Glorieuses dans laquelle l'ensemble de la vie des salariés est ordonnée par leur carrière dans une entreprise. Cette notion recoupe celle de « rapport salarial » telle qu'elle a été théorisée par l'école de la régulation (cf. Boyer, 2004).

Enfin, si, dans les années 2000, un problème central se fait jour au sein de l'entreprise EDF, qui touche à la place de l'encadrement de proximité dans cette « modernisation » sans cesse recommencée, c'est en raison de la très grande ampleur des changements stratégiques et organisationnels qu'elle charrie. Plus précisément, celle-ci procède à un rétrécissement des marges d'autonomie des encadrants de proximité, tout en leur confiant de plus en plus explicitement la responsabilité des agents d'exécution (c'est-à-dire celle de leurs performances et de leur santé). Pourquoi ces problèmes de responsabilité commencent-ils à émerger à ce moment de l'histoire d'EDF ? Parce que l'on demande alors aux encadrants des résultats sur plusieurs fronts, potentiellement contradictoires entre eux : sûreté et disponibilité ; sécurité, qualité et rentabilité ; qualité de service au client et développement des ventes. C'est la conséquence, au sein du travail d'encadrement, de la recherche du profit, qui achève de transformer leur position difficile en une position contradictoire : à la fois responsables et sans autonomie, ils ne peuvent plus assurer correctement leur fonction d'encadrement.



## Chapitre 2 : La place de l'encadrement de proximité dans l'organisation

La modernisation de l'entreprise EDF, en cours depuis les années 1980, assigne à l'encadrement dans son ensemble un rôle de premier plan : il lui faut traduire dans le quotidien du travail les multiples changements d'organisation en cours. Les encadrants de proximité sont, de ce point de vue, dans une position ambivalente : parmi l'ensemble de la ligne hiérarchique, ce sont eux qui disposent des marges de manœuvre les moins étendues (les arbitrages entre plusieurs décisions possibles ont été faits en amont, et ils doivent composer avec des directives plus strictes que celles qui s'appliquent aux niveaux hiérarchiques supérieurs) tout en s'assurant que le « corps social » – les équipes d'exécution qui maîtrisent l'activité de l'entreprise – appliquent ces directives.

Il n'y a là rien de très différent, en apparence, de la position singulière, « entre le marteau et l'enclume », qui définit l'encadrement en général. Toutefois, lorsqu'un changement d'organisation s'ajoute à cette ambivalence constitutive, la place qu'occupent les encadrants de proximité paraît encore plus difficile à tenir : faire passer d'une organisation à une autre leur équipe, sans avoir beaucoup de latitude pour adapter le nouveau prescrit au réel, semble encore plus difficile que de réaliser la seule adéquation prescrit-réel. Comme le rappelle N. Alter, toutefois, penser les changements d'organisation comme le passage d'un état stable à un autre conduit à s'interdire d'analyser le processus même du changement (Alter, 2003). Or celui-ci requiert un travail spécifique, une « activité organisatrice » qui ne se confond pas avec la « structure organisée » (Alter, 2003 : 9). La sociologie des organisations et la sociologie du travail regroupent habituellement ces deux termes dans le seul terme « organisation du travail », et analysent le passage d'une organisation à une autre en faisant l'hypothèse, plus ou moins explicite, que la stabilité des structures organisées correspond à leur état normal. En réalité, la multiplicité des changements d'organisation<sup>1</sup> (qui touchent différentes modalités de l'organisation, sans donner lieu à une coordination préalable : les arrangements de la ligne hiérarchique, le périmètre d'activité des

---

<sup>1</sup> N. Alter fait du changement permanent une nouveauté qui tiendrait à la modernisation des entreprises, depuis « les quinze ou vingt dernières années » avant la parution de son article (2003). On peut cependant adopter cette perspective sur le changement en raison de sa portée heuristique, sans supposer que l'accélération du changement est un phénomène radicalement nouveau. La question sous-jacente est moins celle de la nature réelle du changement, que celle des prises auxquelles celui-ci donne lieu – autant pour les encadrants qui cherchent à le maîtriser, que pour les sociologues qui cherchent à le décrire adéquatement.

services les uns par rapport aux autres, les outils informatiques de pilotage, les objectifs de performance et leur formalisation, etc.) dessine un paysage particulièrement changeant, dans lequel on ne passe pas d'un état stable A à un état stable B, mais où des processus asynchrones se déroulent et se chevauchent tous en même temps, de sorte que la stabilité paraît exceptionnelle.

La place occupée par les encadrants de proximité est précisément celle où se joue la régulation de ces différents processus, c'est-à-dire l'intégration de l'activité organisatrice à l'organisation déjà constituée, qui assure le minimum de stabilité nécessaire pour que le travail de leurs subordonnés puisse se dérouler dans un cadre défini. C'est là ce que G. de Terssac nomme le « travail d'organisation », qui ne consiste pas à dresser « une fois pour toutes » le plan des opérations, mais à réguler les écarts et les aléas qui ne manquent pas de surgir lorsque les règles sont objet de négociations, et que le déroulement des opérations fait naître de nombreuses incertitudes (De Terssac, 2003 ; De Terssac, Lalande, 2002). Mais le travail d'organisation ne peut être pris en charge par les encadrants que si ces derniers peuvent intervenir sur le devenir de l'organisation, en participant à sa construction, fut-elle imparfaite et « dyschronique » (c'est-à-dire non-synchronique, selon le néologisme de N. Alter). Or les possibilités d'intervention des encadrants de proximité apparaissent justement, lorsque l'on examine le devenir des organisations, singulièrement limitées : il leur revient non seulement de rester entre le marteau et l'enclume, mais, depuis cette position relativement inconfortable, de « conduire le changement », c'est-à-dire de faire advenir des directives qu'ils n'ont pas choisies et qu'ils ne peuvent modifier qu'à la marge. À mesure que les structures de l'entreprise se « modernisent », le travail d'organisation échappe aux encadrants de proximité, qui se trouvent dans une position relativement subordonnée, ayant peu de latitude d'action face à l'accumulation des prescriptions. La latitude restante s'explique plutôt par l'incomplétude de la prescription, qui laisse toujours aux agents d'exécution une relative liberté d'action ; or cette liberté d'action est pensée par l'entreprise comme dysfonctionnelle et menaçante : le travailleur est avant tout un « facteur humain » dont l'encadrement doit s'assurer qu'il ne fait pas n'importe quoi, qu'il ne menace pas l'ordonnancement organisationnel que d'autres ont conçu pour lui. La tendance au resserrement de la prescription s'explique donc par la défiance de l'entreprise vis-à-vis de ses propres agents, et par l'incomplétude du contrôle (qui entraîne des rappels à la règle périodiques). Les encadrants de proximité, premier échelon auquel on confie le contrôle du « facteur humain », se trouvent à la fois responsabilisés au sens où leur responsabilité est engagée en cas d'erreur, d'incident, voire d'accident, et étroitement encadrés en raison de cette même défiance, qui s'applique autant aux exécutants qu'aux encadrants.

Pour rendre compte de ce paradoxe, il faut entrer dans le détail des difficultés du travail d'organisation, lorsque les structures changent de manière à la fois dyschronique et imposée : les encadrants de proximité sont-ils condamnés à n'être que des exécutants ? Que signifie la mission de

« conduite du changement » qui leur est attribuée et comment la mènent-ils à bien ? Comment font-ils face à ce manque d'autonomie ? Après avoir exposé le sens des réformes organisationnelles dans lesquelles les encadrants de proximité sont pris, je montrerai que la question de la responsabilité des encadrants, dans la naissance et le traitement de la souffrance psychique des salariés, permet de lire à la lumière des situations les plus sensibles les effets de leur position sociale ambivalente, avant de conclure sur les implications de leur situation dominée au sein de la ligne hiérarchique sur leur propre représentation de leur travail.

## **Section 1 : Des organisations plus contraignantes ?**

Pour comprendre le travail d'encadrement, et dresser un tableau exact des activités organisatrices effectuées par l'encadrement de proximité, il faut en premier lieu – c'est l'objet de cette section – décrire les organisations au sein desquelles ils travaillent, dans la mesure où, précisément, elles s'imposent à eux comme un donné sur lequel ils n'ont que peu de prises.

Au long de sa lente « modernisation », l'entreprise EDF cherche à se dégager d'un modèle de service public à la française, organisé de manière centralisée et pyramidale. Mais le legs des décennies précédentes est pesant, et la nature même des activités en jeu impose un certain degré de coordination hiérarchique, classiquement pyramidale. La constitution du réseau de transport et de distribution s'est faite en modelant les hiérarchies de l'entreprise sur les divisions administratives et politiques du territoire français (Poupeau, 2001, 2007) ; le service de la production thermique a également été structuré selon des divisions régionales (les « Groupements régionaux de production thermique ») regroupant des unités elles-mêmes hiérarchisées selon un principe tant fonctionnel que hiérarchique : chaque service correspond à la fois à une phase du cycle de production (exploitation, maintenance, essais, etc.) et à un ensemble de quelques dizaines d'agents regroupés en équipes dirigées par des encadrants « de première ligne » (Kenedi, Clément, 2007). De manière générale, l'organisation de base au sein des différentes directions de l'entreprise est pyramidale et fonctionnelle. À cette première structuration s'ajoutent, au tournant des années 1990, des organisations par projets qui envahissent les anciennes hiérarchies. Le management par objectifs et par contrats de performance s'introduit dans les unités, de nouvelles directions voient le jour à partir



des anciennes structures, et finissent dans les années 2000 par donner lieu à de nouvelles filiales. Est-ce à dire que l'entreprise EDF connaît un changement complet de modèle productif ? Ou encore que la bureaucratie a laissé place à un réseau décentralisé de centres de profit ? À bien y regarder, l'évolution historique de l'organisation ressemble moins à un renversement de paradigme, qu'à une superposition de strates organisationnelles dont les plus neuves recouvrent partiellement les plus anciennes, sans totalement les enterrer. Dès lors, même les changements de structure qui introduisent de la flexibilité et du jeu dans les rouages de l'organisation, finissent par concentrer sur l'encadrement de proximité une responsabilité toujours plus délicate : celle qui consiste à « accompagner le changement » pour faire évoluer un corps social pensé sur le mode du « facteur humain » récalcitrant et toujours suspect de risquer de mal faire son travail.

### ***1.1. Un empilement organisationnel qui rend l'autonomie dysfonctionnelle***

#### *1.1.1. Un accroissement du travail d'organisation plus qu'un changement de modèle*

Le tournant « modernisateur » pris par l'entreprise dans les années 1990 est comparable, à bien des égards, aux mouvements d'ensemble qui affectent le capitalisme contemporain, en France notamment. Pour penser les transformations de l'autonomie au travail, et plus largement pour pouvoir émettre un diagnostic macrosocial sur les conditions de travail, un débat s'est fait jour au sein de la sociologie française, à la suite notamment des recherches sur le « post-taylorisme » et le « néo-taylorisme » (Veltz, 2000 ; Durand, 2004 ; Linhart, 1991 ; Amossé, Coutrot, 2008) : les phénomènes de resserrement des contraintes industrielles et marchandes observés dans les grandes entreprises françaises, conjugués à l'accroissement de l'autonomie dans les tâches effectuées par les salariés (Gollac, Volkoff, 2000), signifient-ils que le modèle tayloro-fordien est en perdition, ou simplement qu'il s'adapte à une nouvelle donne concurrentielle sans perdre pour autant sa prégnance (Freyssenet, Boyer, 2000) ? Cette question occupe, dans la recherche en sociologie<sup>1</sup>, une place à la mesure des enjeux politiques auxquels elle est associée, depuis les tentatives de réforme de

---

<sup>1</sup> Outre les références francophones citées ici, on pourra consulter Vallas, 1999, pour un compte-rendu du débat américain sur le fordisme et le post-fordisme. Cf. également Hampson, Morgan, 1999, qui montrent à partir du cas australien, comment le flou qui entoure les usages politiques et syndicaux du terme de « post-fordisme » ont rendu possible une transformation de la politique industrielle dans le sens d'une libéralisation des marchés de l'énergie, notamment.

l'organisation du travail consécutives à la critique artiste des années 1970 – celle qui s'attaque à l'aliénation des travailleurs « perdant leur vie à la gagner », en particulier sur les lignes de montage de la grande industrie (Chiapello, 1998 ; Boltanski, Chiapello, 1999). Les premiers moments de la controverse sur la permanence du taylorisme voient en réalité le jour dès les années 1970, au moment où de « nouvelles formes d'organisation du travail » naissent de manière expérimentale, avant d'être encouragées y compris par des agences publiques (création de l'ANACT en 1973). À ce titre, les discussions ouvertes par la revue *Sociologie du travail* dans un numéro spécial de 1976 (*Sociologie du travail*, 1976) montrent que l'analyse de la transformation des conditions de travail et de l'autonomie des salariés emprunte déjà la problématisation que l'on retrouve par la suite : en quoi le taylorisme est-il, ou non, un modèle pertinent pour décrire le capitalisme contemporain ? Les travaux du Gerpisa sur l'industrie automobile (Durand et al., 1998 ; Freyssenet, Boyer, 2000) ont contribué à nuancer et à complexifier l'analyse des changements de modèles productifs, en faisant du taylorisme et du fordisme deux cas particuliers d'une typologie qui distingue six modèles possibles. Les enquêtes européennes et françaises sur les conditions de travail ont à leur tour contribué à dresser un tableau plus varié et plus nuancé des formes d'organisation du travail, y compris dans l'industrie (Lorenz, Valeyre, 2004)<sup>1</sup>. De manière générale, comme le remarque M. Lallement, l'adoption d'un modèle productif par une entreprise se fait toujours par « hybridation » (Lallement, 2007 : 201), et non par une transformation radicale de sa stratégie, de ses structures et de ses agents.

La centralité de la critique du taylorisme – ou plus généralement, d'une critique à la fois scientifique et politique de la rationalisation du travail – au sein de la sociologie française s'explique par la centralité de la question de l'autonomie au travail, depuis Friedmann<sup>2</sup>. Les écrits de Taylor, bien qu'ayant connu une diffusion limitée au moment où l'industrie française commençait à se rationaliser et se moderniser (Vatin, 1999 : 89), fournissent à la critique friedmannienne du « travail en miettes », et à ses continuateurs, un contre-modèle qui donnera lieu à une abondante littérature sur l'autonomie ouvrière<sup>3</sup>. Celle-ci est ordinairement entendue comme une conquête fragile des collectifs de travail (d'exécution) qui, dans les interstices d'une organisation conçue par des ingénieurs cherchant à maximiser la productivité, parviennent à se ménager un espace propre. Si la critique sociologique du travail rationalisé attribue une telle importance à l'autonomie individuelle,

<sup>1</sup> D'après E. Lorenz et A. Valeyre, les formes tayloristes *stricto sensu* ne concerneraient que 14% des salariés français.

<sup>2</sup> Cf. sur ce point la première partie de l'ouvrage d'A. Bidet qui distingue, à partir d'une recension exhaustive de la revue *Sociologie du travail*, les figures de l'autonomie qui organisent la critique sociologique du travail (Bidet, 2011), et dont je reprends ici les grandes lignes d'analyse. Cf. également Durand, Linhart, 2005, et en particulier la deuxième partie de l'ouvrage, introduite par F. Aballéa et L. Demailly.

<sup>3</sup> F. Vatin rappelle à juste titre que la critique sociologique du taylorisme est d'abord (chronologiquement et logiquement) une critique des prétentions « scientifiques » de la rationalisation comptable du travail (entendu dans le sens très limitatif d'une dépense d'énergie physique), et qu'il est délicat de faire correspondre « le taylorisme » à une période précise de l'histoire des entreprises occidentales.

c'est sans doute en raison d'une anthropologie sous-jacente dans laquelle l'individu ne se réalise pleinement qu'en s'affranchissant des contraintes sociales qui l'enserrent<sup>1</sup> ; c'est aussi parce que la critique du manque d'autonomie renoue avec les analyses marxiennes de l'aliénation (Dodier, 1995 : 26) ; c'est enfin, très certainement, en raison de la défiance que les grandes organisations industrielles manifestent vis-à-vis de l'autonomie individuelle de chacun des salariés. En apparence, le changement de modèle qui s'opère dans les années 1980-1990 accorderait une plus grande place à l'autonomie individuelle au travail, prise au sens de la latitude décisionnelle dont les travailleurs disposent dans l'exécution de leurs tâches – ce dont témoignent à la fois les enquêtes sur les conditions de travail (Gollac, Volkoff, 2000 ; Gollac, 2005)<sup>2</sup> et la littérature managériale en vogue à cette époque (Barley, Kunda, 1992 ; Guillén, 1994 ; Segrestin, 2004) : la défiance vis-à-vis des agents, constitutive en apparence de la relation de travail salariée (Paradeise, Porcher, 1990), cèderait place à une mutuelle confiance fondée notamment sur une nouvelle « culture d'entreprise » (Galit, 2006 ; Sainsaulieu, 1995). Cette reconnaissance apparente de l'autonomie individuelle s'accorde avec l'apparition de nouveaux modes d'organisation, où le « projet » horizontal prend le pas sur les hiérarchies verticales, et où les connexions au sein de réseaux transverses deviennent aussi importants que la position formelle au sein de la hiérarchie fonctionnelle, voire davantage (Midler, 1993 ; Moisdon, Weil, 1992 ; Zarifian, 1993). Du point de vue de l'encadrement de proximité, il faudrait une fois de plus faire le deuil des « petits chefs », raccourcir les chaînes hiérarchiques, promouvoir un modèle de « manager » prétendument nouveau, capable de traiter en adultes autonomes et compétents les agents d'exécution maintenus jusque-là en situation d'infériorité. L'horizon de ce nouveau modèle, tel que le dessinent ses promoteurs, est la « cité par projets » décrite par L. Boltanski et E. Chiapello : une forme d'entreprise à la fois flexible et participative, dans laquelle les salariés s'auto-organisent et s'auto-contrôlent en formant des équipes non plus sur la base d'un découpage fonctionnel immuable, mais en fonction des opportunités de profit qui se réalisent par des « connexions ». Selon les auteurs, ce modèle vise principalement à « éliminer en grande partie le modèle d'entreprise forgé à la période antérieure<sup>3</sup>, d'une part en délégitimant la hiérarchie, la planification, l'autorité formelle, le taylorisme, le statut de cadre et les carrières à vie dans une même firme et, d'autre part, en réintroduisant des critères de personnalité et l'usage des relations personnelles qui en avaient été évacués. » (Boltanski, Chiapello, 1999 : 133).

Si l'analyse du discours que les promoteurs du management tiennent sur l'organisation peut

<sup>1</sup> J'y reviendrai au chapitre 6, section 2.2.

<sup>2</sup> Ces enquêtes sont fondées sur l'interrogation des salariés sur leur vécu au travail – notamment sur la charge de travail perçue ou la latitude décisionnelle perçue – et reflètent donc une autonomie subjective, indexée sur la représentation ordinaire de l'autonomie et de la contrainte qu'ont les répondants. Cf. également, pour un panorama européen, Gospel, 2003.

<sup>3</sup> Celle du deuxième esprit du capitalisme, correspondant *grosso modo* aux Trente Glorieuses – les auteurs soulignent.

dessiner deux modèles s'opposant trait pour trait<sup>1</sup>, la réalité de chaque entreprise, même lorsque celle-ci a embrassé avec ferveur (quoiqu'avec un peu de retard) les modes managériales de son temps, doit donner lieu à un tableau plus contrasté. Les changements de l'organisation du travail à EDF ne sont pas l'expression d'une intention univoque et unilatéralement mise en œuvre. Bien au contraire, on constate une superposition de plusieurs logiques organisatrices qui n'ont ni la même origine, ni la même temporalité<sup>2</sup>.

Il faut en premier lieu tenir compte des spécificités de l'entreprise EDF, dont les activités industrielles et de services ont conduit à une véritable « culture du prescrit », solidaire de sa « culture technicienne ». L'exigence de sûreté nucléaire (qui s'incarne dans des procédures de travail intangibles et dans la devise selon laquelle « On fait ce qui est écrit, on écrit ce qu'on a fait »), la prévention du risque électrique associé à l'intervention sur les réseaux, le cadrage étroit de la « relation clientèle » (en raison de la réglementation de la concurrence) : tous ces facteurs contribuent à rendre la prescription ordinaire des tâches des agents explicite et prépondérante. Dans tous les métiers de l'entreprise (production, distribution et transport, commerce), l'organisation pyramidale, qui définit qui prescrit quoi, est première. De nouvelles formes organisationnelles viennent parfois s'y ajouter, mais elles ne s'y substituent jamais ; et si elles touchent à l'organisation même de la pyramide (en raccourcissant la ligne hiérarchique ou en redécoupant les périmètres géographiques des unités), du moins la stricte séparation entre exécution, encadrement et conception perdure. Le pilotage par projet peut donc se trouver en porte-à-faux vis-à-vis de la hiérarchie classique, ce qui conduit à multiplier les instances de coordination, voire à multiplier le travail d'information, ainsi que l'explique un chef de service :

« C'est-à-dire qu'on va créer une entité, avec un pilote de projet, qui va avoir des correspondants, à qui il va poser des questions : ce correspondant-là va avoir des remontées à faire au pilote, donc il va aller poser la question aux gens de son équipe, de son service. Mais la difficulté fait que le pilote du projet va aller voir directement les gens, pour poser les mêmes questions, et puis le directeur technique qui est encore au-dessus va dire « Moi je veux des réponses, je vais aller voir directement les gens ». Donc trois fois la même question aux mêmes personnes. Ça c'est un problème d'organisation, hein, mais c'est aussi un problème de sérieux de la part du projet en général, c'est-à-dire que [normalement] je pose la question à

---

<sup>1</sup> Tentation à laquelle la sociologie du travail cède facilement lorsqu'elle oppose trop mécaniquement deux âges du capitalisme, deux modèles productifs, ou encore deux formes de gestion de la main d'œuvre (qualification vs. compétence). Dans ces oppositions entre l'ancien et le moderne, on peut voir une reprise des catégories d'analyse des promoteurs du moderne, qui court toujours le risque de cristalliser dans un passé entièrement révolu et un présent radicalement nouveau, des phénomènes pourtant beaucoup plus difficiles à débrouiller.

<sup>2</sup> Dès 1994, D. Linhart faisait remarquer la « forte distorsion [...] entre les discours et les pratiques », dans la mesure où les entreprises qui adoptent l'ambition modernisatrice ne changent pas radicalement d'organisation du jour au lendemain. On y observe donc des logiques « asynchrones » et des « dysharmonies », termes qui révèlent l'incapacité de la sociologie du travail à saisir l'ensemble de ces phénomènes sous un seul concept. Les « incohérences » du réel ne témoignent, ici, que de l'inadéquation des modèles théoriques globalisants (« néo-taylorisme » ou « post-fordisme ») face à une réalité complexe (Linhart, 1994 : 65-66).

une seule personne, après, à lui de se démerder pour m'amener la réponse. Et s'il ne m'amène pas la réponse je m'adresse au chef de service pour qu'il corrige le tir. Mais globalement, l'idée d'aller voir directement le mec, bah comme par hasard on lui a déjà posé la question, et il a déjà répondu. Enfin bon, ça c'est un exemple, mais il y en a d'autres. » (René, 50 ans<sup>1</sup>, chef de service, DPIT, entré à EDF comme technicien)

Le « manque de sérieux » dont fait preuve le projet s'explique ici par l'habitude prise par les différents intervenants de « court-circuiter » l'organisation par projet et de faire davantage confiance à l'organisation fonctionnelle, en s'adressant directement au technicien concerné.

En second lieu, le « déploiement » de nouvelles organisations se fait, dans la quasi-totalité des cas, du haut vers le bas de la hiérarchie. C'est particulièrement le cas dans les deux divisions les plus centralisées – le commerce et la production nucléaire – où la standardisation des procédés de travail et des installations<sup>2</sup> appelle des actions correctrices, des modifications pérennes et des projets de réorganisation qui touchent toutes les unités à la fois. Lors même que ces changements d'organisation sont censés apporter davantage de transversalité, et favoriser la responsabilisation des niveaux les plus humbles de l'encadrement, ils leur sont d'abord imposés comme une solution rationnelle que leurs directions ont adoptée – parfois à la suite d'un « retour d'expérience » ou d'une « bonne pratique » remarquée dans une unité, puis généralisée à l'ensemble de la direction, telles les « victoires du Commerce » et les « pratiques performantes » de la DPN. « L'activité organisatrice » (De Terssac, 2006) est avant tout le fait des têtes de directions et de divisions, qui travaillent à optimiser les organisations par le haut, selon le découpage entre ingénieurs organisateurs et exécutants qui prévaut dans l'organisation scientifique du travail ou ses dérivés. Or les têtes de directions peuvent elles-mêmes être représentées par plusieurs acteurs, qui ont chacun leur propre agenda (au double sens de priorités stratégiques et de calendrier d'action), de sorte que les projets de transformation peuvent s'enchaîner les uns aux autres, voire se superposer, sans que cette accumulation donne lieu à une synthèse ou à des arbitrages – la synthèse se fait généralement *a posteriori*. Il suffit, pour en rendre compte, d'examiner les documents stratégiques rédigés par les têtes de directions d'année en année, ou au moment d'une réorientation stratégique majeure : ils énoncent à la fois un « cap » à tenir pour les unités concernées (tous les centres de production du parc nucléaire, par exemple) et reprennent à leur compte une multiplicité de projets qui doivent être intégrés à ce cap, comme autant d'objectifs à atteindre. Citons, parmi de nombreux exemples, celui

<sup>1</sup> L'âge indiqué est celui de l'enquêté au moment de l'entretien (cf. annexe J).

<sup>2</sup> Celle-ci est due, dans le premier cas, à la grande similarité des unités de base de l'organisation d'une région à l'autre (centres de relation clientèle, équipes de vendeurs sur le terrain, pôles d'expertise régionaux, etc.) ainsi qu'aux dispositifs de gestion communs qui pilotent notamment la distribution des appels entrants et la planification des horaires des conseillers clientèle. Dans le second cas, l'histoire de la constitution du parc nucléaire (par paliers successifs de réacteurs tous semblables) rend possible la reproduction, d'une centrale à l'autre, des mêmes procédures auxquelles on apporte progressivement les mêmes corrections.

de la deuxième phase du projet « STEP 2010 » (« Sûreté - Terrain - Ensemble - Performance ») au sein de la Division Production Nucléaire.

Une note d'orientation de 32 pages, rédigée fin 2008, présente les enjeux, « les 7 orientations », « les 12 grands projets » et « les 10 objectifs » de ce plan d'accroissement de la sûreté et de la performance économique du parc. Les douze grands projets (« maîtriser le risque incendie (MRI), obtenir un état exemplaire des installations (OEEI), augmenter la disponibilité du parc (ADP), réduire les volumes de maintenance (RVM), adapter et renouveler les compétences (ARC), homogénéiser les pratiques et les méthodes (HPM), ancrer l'optimisation technico-économique dans les pratiques, mettre en œuvre une politique industrielle attractive (MOPIA), construire le système d'information technique du nucléaire (SDIN), améliorer la logistique des pièces de rechange (AMELIE), réorganiser le retour d'expérience (REX) »), sont déjà en cours de déploiement pour la majorité d'entre eux, et sont réaffirmés comme des chantiers prioritaires au sein du projet STEP 2010, lui-même censé définir les orientations stratégiques globales de la DPN. Il s'agit pour la direction de la DPN d'imprimer sa marque aux projets en cours, et d'insister sur les actions prioritaires à entreprendre – chacune des orientations est présentée en une page qui se conclut par « Il s'agira en conséquence de... » (suit une liste d'actions telles que « traiter avec des délais raccourcis les affaires techniques à fort enjeu Kd<sup>1</sup> »). En somme, ce document synthétise dans une même feuille de route un ensemble d'orientations définies par plusieurs acteurs distincts de la direction de la DPN, à des dates différentes, et parfois en concurrence les unes avec les autres. Il ne s'agit pas d'une pure invention, mais d'une hybridation, pour reprendre le terme de Lallement, entre des orientations plurielles.

La superposition des agendas et le renouvellement rapide des priorités (qui suit par exemple la mise en chantier d'un nouveau système d'information, ou l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante au sein d'une division de l'entreprise) reste pourtant un point aveugle de l'organisation du travail. Les équipes dirigeantes qui mettent en œuvre ces projets et instituent ces priorités croient en la possibilité d'une plus grande maîtrise et d'une plus grande rationalité des orientations. Elles font alors prévaloir ces dernières, quand bien même elles ajoutent de la complexité à l'organisation existante (Boussard, 2008). Même les projets de changements qui révolutionnent l'organisation d'une partie de l'entreprise, comme la filialisation d'une branche ou la création d'une nouvelle direction, se déroulent suivant une combinaison de projets dont chacun suit son propre agenda, et qui demandent chacun un travail d'organisation propre, sans nécessairement bouleverser les unités constitutives des structures concernées : ainsi la création d'une filiale ERDF en lieu et place de l'ancienne direction EDF Gaz de France Distribution (EGD) a d'abord consisté à modifier les procédures de travail des agents et les règles de délégation au sein de la hiérarchie des anciens

---

<sup>1</sup> Le coefficient de disponibilité (Kd) est un indicateur de production très suivi à la DPN : il est donné par le rapport entre le temps pendant lequel les tranches sont en marche, et le nombre de jours de l'année. Il exprime une puissance « disponible », qui pourrait théoriquement être livrée intégralement sur le réseau.

« centres de distribution » départementaux, avant de regrouper les centres au sein d'unités plus larges, à une maille régionale au lieu de la maille départementale. Cette évolution touche au métier des agents, notamment par le biais de l'externalisation (cf. infra, chapitre 3 section 1), et modifie les structures hiérarchiques supérieures (à partir du niveau « centre », c'est-à-dire quatre échelons hiérarchiques au-dessus de l'agent d'exécution), sans que les « groupes responsables » (équipes de quelques dizaines d'agents) voient leur planning et le détail des tâches qu'ils effectuent quotidiennement directement affectés<sup>1</sup>.

Il existe bien entendu des projets abandonnés, des réformes d'organisation avortées et surtout des accords collectifs non signés (qui ne permettent donc pas de mettre en œuvre les dispositions qu'ils contiennent). Néanmoins, l'activité organisatrice a plus souvent tendance à produire de nouvelles orientations qu'à en détruire d'anciennes (Czarniawska, 2008), et même cette destruction donne lieu à un nouveau travail d'organisation. Le troisième facteur qui conduit à un redoublement de l'activité organisatrice est précisément celui-ci : les entreprises de réduction des coûts, de rationalisation et de simplification prennent elles-mêmes du temps, des ressources, et s'organisent en mode projet en sus de l'activité ordinaire.

Lorsque le développement de l'activité organisatrice atteint le point où les structures perdent leur lisibilité, où les règles sont trop nombreuses, voire contradictoires, et où la rationalité des procédures est diluée par leur multiplication, les têtes de directions (pourvu que cette complexité croissante leur ait été signalée comme un problème) enjoignent au management intermédiaire d'opérer un rappel à la règle. Le langage indigène parle alors de « démultiplier » les consignes venues d'en haut, c'est-à-dire de les transmettre à une multitude d'agents<sup>2</sup>. La règle qui s'impose alors comme référence prépondérante est celle qui est inscrite dans les fondements de l'activité de travail : la prescription fondamentale qui a été écrite au moment où l'activité elle-même a été conçue, comme les « règles générales d'exploitation » dans les centres de production nucléaire,

---

<sup>1</sup> Pour expliquer la superposition des agendas et la multiplication de projets « top-down », sans qu'ils soient toujours concertés, il faut prendre en compte ce résultat classique de la sociologie des cadres dirigeants (cf. notamment Flamant, 2002), exposé avec une ironie mordante par un cadre dirigeant de la DRH Groupe lors d'une conversation informelle : « Si tu ne fais pas de changements quand tu arrives quelque part [en tant que chef], on se demande à quoi tu sers. Non seulement ton n+1, mais même dans ton unité, ils se demandent. Alors quoi, on arrive et il ne se passe rien ? Non, pour être un vrai directeur, il faut ne pas tenir compte de ce qu'a fait le mec juste avant toi, et changer au moins un truc. Le mieux, comme tu as trois ans [les cadres dirigeants changent de poste tous les trois ans en moyenne], c'est de prendre un an pour tâter le terrain, lancer les premières actions, la deuxième année tu mets en œuvre, tu fais des vrais changements – ou des faux, hein, peu importe – et la troisième année tu les vends. *C'est-à-dire, tu les vends ?* »

Tu fais en sorte que ceux à qui tu reportes sachent que ça a bien marché. »

En somme, les organisations modernes ont ceci de spécifique par rapport aux anciennes bureaucraties qu'elles ne favorisent pas la « dilution de la responsabilité » (Jackall, 1988) ni le contournement des règles (Crozier, 1963), mais plutôt l'activité organisatrice elle-même, comme indice de grandeur dans la « cité par projets ». Il faut réorganiser pour pouvoir être considéré.

<sup>2</sup> « Démultiplier » signifie, de manière générale, transmettre des informations venues de sa propre hiérarchie à son équipe et faire en sorte qu'elle en tienne compte. Le lundi matin, les comités de direction démultiplient aux chefs de service, qui à leur tour démultiplient les consignes en réunion de service le lundi après-midi ou le mardi, puis les chefs de pôle ou de section démultiplient aux exécutants.

rédigées au moment de la conception de la centrale et modifiées en fonction des retours d'expérience accumulés au fil de l'histoire du parc. Les « RGE », par exemple, bible de l'exploitant nucléaire<sup>1</sup>, sont conservées dans des classeurs présents dans les bureaux des « cadres techniques » de chaque tranche nucléaire, et détaillent les opérations à effectuer pour conduire une tranche. Toutes les structures de l'entreprise sont, en définitive, conçues sur ce mode, dont le nucléaire donne l'exemple le plus abouti : l'organisation fondamentale, dépendante des exigences techniques de l'activité, est censée prévaloir en cas de conflit sur la règle à adopter, et l'encadrement est chargé de faire respecter ce que les concepteurs (ou les rationalisateurs) ont conçu. Même les centres d'appels de la direction Commerce, qui n'a encore que quelques années d'existence et est censée représenter le versant le plus moderne de l'entreprise (en France), suivent ce modèle de production taylorisé au maximum (pour pouvoir gérer les variations de flux d'appels entrants, première exigence technique de la relation client<sup>2</sup>) qui permet, en cas de multiplication des sources de prescription (multiplicité de projets de réorganisation, par exemple), de faire prévaloir la prescription fondamentale : assurer correctement la planification des temps de présence au téléphone des conseillers clientèle.

Les changements de structures organisationnelles ne dessinent donc pas un nouveau paradigme connexioniste et décentralisé, au contraire. Tout se passe comme si l'organisation, en cherchant à assouplir ses propres modes de fonctionnement, perdait dans un premier temps la maîtrise du contrôle du travail, et cherchait immédiatement à la retrouver en multipliant les sources de prescriptions (projets, procédures, reportings, missions), puis favorisait la règle fondamentale lorsque ces prescriptions sont elles-mêmes trop foisonnantes.

Dans les directions qui vivent les changements successifs les plus importants et les plus rapides, les enquêtés font le tableau d'un « changement permanent » qui ne permet à personne de s'y retrouver, n'étaient la matérialité des installations et les « habitudes » acquises dans l'exercice du métier. Ainsi la structure formelle de l'organisation, au moment du passage d'EGD à ERDF (ancienne direction de la distribution) et du redécoupage des « portefeuilles » d'activité, devient-elle illisible pour certains agents, qui ne peuvent s'y retrouver que grâce aux liens interpersonnels qu'ils ont acquis au fil de leur carrière :

« On a du mal à savoir qui fait quoi [dans les différents services], alors on se rattache à nos connaissances. Ça se passe bien quand on a 17 ans sur le centre, comme moi, moi je connais tout le monde ici, je ne vais pas... J'ai besoin d'une info, je vais voir mon collègue qui est à C. [l'agence voisine], enfin je lui

<sup>1</sup> C'est d'ailleurs ainsi qu'elles me sont présentées par un chef d'exploitation que je suis, en observation dans un centre de production en 2009 : « Tu vois les étagères derrière le CT ? Ça, c'est la Bible. Si tu as un problème d'interprétation, tu vas voir dedans. » Il s'agit donc d'une bible qui n'est pas censée se prêter à l'exégèse... ce qui, dans les faits, n'est jamais complètement vrai – cf. infra chapitre 4. Stoessel, 2010, en donne un tableau plus complet p.70 sq.

<sup>2</sup> Cf. la présentation du numéro consacré aux centres d'appel dans la revue *Réseaux* par P. Flichy et Ph. Zarifian (« Présentation », in. *Réseaux*, 2002 : 9-19).



téléphone. Quand on met un novice... Il y a des gars qui sont ici depuis un an, ils ne savent pas comment ils s'appellent à côté, à C. Ils ne savent pas le nom du chef, le nom de l'unité, rien. » (Bastien, encadrant élargi, 37 ans, ERDF, entré à EDF comme technicien après un bac électrotechnique et quelques années dans le privé)

De manière générale, cependant, la structure formelle de l'organisation ne devient pas illisible ; elle préserve un substrat qui correspond aux anciennes hiérarchies, tout en y ajoutant des strates successives d'organisation plus récentes. Le substrat organisationnel doit sa cohérence à deux facteurs, parfois simultanés et parfois distincts : d'une part, les exigences techniques de l'activité, d'autre part, la robustesse du statut des Industries électriques et gazières (IEG).

L'activité industrielle ne dicte pas aux organisateurs la conception des installations qui doit être la leur, pas davantage que le système des relations de travail qui s'y articule (Maurice, 1980). Y compris dans les industries de process très contraintes et encadrées – comme l'industrie nucléaire – on ne peut parler d'un déterminisme technologique total au moment de la conception (des bâtiments et des machines d'une part, de l'organisation du travail de l'autre)<sup>1</sup>. Cependant, une fois les installations mises en place, leur distribution dans l'espace et les tâches qu'elles imposent de réaliser (ouverture d'une vanne, lecture d'un compteur, raccordement d'un câble, communication entre un poste informatique et un serveur, etc.) appellent une série de procès de travail dont la coordination est en partie dictée par l'installation elle-même. C'est le cas, en particulier, dans les univers industriels dans lesquels les interventions humaines se font par l'intermédiaire d'outils et d'appareils (de mesure, de levage, d'usinage, etc.) : une fois posé le groupe turbo-alternateur d'une centrale, il lui faut, pour pouvoir fonctionner sans problèmes au sein d'un ensemble technique auto-régulé, un technicien à même d'intervenir entre les machines aux moments où l'auto-régulation ne se suffit pas à elle-même. Ce technicien (exploitant) doit à son tour s'appuyer sur les services d'autres techniciens qui interviennent pour mesurer (essais), réparer (maintenance), améliorer (ingénierie), les machines dont il a la garde. La première des sources de stabilité organisationnelle vient de cette nécessité : effectuer, *mutatis mutandis*, toutes les tâches que la machine commande<sup>2</sup>. Même lorsque l'organisation de toute la maintenance du parc nucléaire est repensée par un projet d'ensemble inspiré des pratiques américaines (dans le projet « AP 913 »), il n'en reste pas moins que les tâches élémentaires que requiert la maintenance (changer une pièce, serrer une vanne, etc.) doivent

---

<sup>1</sup> M. Bourrier (1999) montre que, à technologie comparable, les arrêts de tranche des centrales nucléaires françaises et américaines sont organisés de manière radicalement différente. Qui plus est, au sein même du parc nucléaire français, des formes différentes d'organisation distinguent une centrale nucléaire d'une autre, notamment dans les relations qu'entretiennent les services entre eux.

<sup>2</sup> On voit que, bien que cette nécessité technique se fasse plus fortement ressentir dans les installations industrielles lourdes (dont un générateur de vapeur ou un groupe turbo-alternateur sont les meilleurs exemples), elle se rencontre également chaque fois que le couplage homme-machine s'appuie sur une auto-régulation de cette dernière dans laquelle l'homme n'intervient que secondairement, en tant que « régleur » et interprète à même de tenir compte du milieu au sein duquel les machines opèrent. Cf. Simondon, 1989 : 123-125.

toujours être effectuées.

La deuxième source de stabilité organisationnelle réside dans la permanence et l'infrangibilité du statut des Industries électriques et gazières. Depuis 1946, celui-ci a subi quelques retouches en raison des ajustements de la grille de rémunération<sup>1</sup> et des réformes du régime spécial de retraite, mais les règles qu'il stipule quant aux traitements, au temps de travail, aux périodes de repos, de maladie, d'accidents du travail, à la représentation du personnel et à la formation restent valables, et forment toujours le socle d'un droit du travail spécifique à cette branche professionnelle, dont tous les agents EDF jouissent. Le meilleur indice de cette stabilité est la permanence de classification en « GF et NR » (groupes fonctionnels et niveaux de rémunération), qui définissent la hiérarchie des emplois en fonction de leur plage hiérarchique (GF) et du salaire qui y est associé (NR<sup>2</sup>). Un poste est toujours classé dans une « plage de GF » : par exemple, un opérateur de conduite est en plage F, c'est-à-dire en GF 9 à 11. La classification hiérarchique n'épuise pas la description de poste, mais elle s'inscrit dans une logique de qualification qui associe un niveau de formation (scolaire ou continue), une échelle de la grille de rémunération, et un ensemble de responsabilités associées, dans un cadre collectif et semblable pour tous. On retrouve là l'anti-modèle de la « logique compétences » dans laquelle l'évaluation individuelle des savoirs, savoir-faire et savoir-être aboutit à des « parcours professionnels » singuliers et difficilement généralisables (Coutrot, 2005 ; Zarifian, 2001). Or, ces deux logiques coexistent à EDF, parce que la seconde a beaucoup de mal à s'implanter définitivement en lieu et place de la première, qui doit sa robustesse à son inscription dans le statut (cf. supra, chapitre 1, section 3.2). L'attachement des agents EDF au statut<sup>3</sup>, et sa défense par les organisations syndicales, en font le substrat principal de la gestion du personnel, sur lequel les responsables des « ressources humaines » greffent de nouvelles formes organisationnelles qui, là comme ailleurs, ne remettent jamais totalement en cause l'existant, mais l'hybrident et le compliquent.

### *1.1.2. Quelles conséquences pour l'autonomie des encadrants de proximité ?*

Suivant les grandes lignes de la controverse scientifique (qui est également une controverse

---

<sup>1</sup> Cf. chapitre 1, note 1 p.73.

<sup>2</sup> Il faut ajouter au NR la majoration d'ancienneté et une éventuelle majoration résidentielle pour calculer le salaire exact d'un agent à partir du « salaire national de base ». Cf. annexe F.

<sup>3</sup> Une étude qualitative réalisée par l'institut CSA pour la direction de la communication interne d'EDF, réalisée en 2011, attribue au système de classification et de rémunération un caractère « identitaire » de « socle commun d'appartenance » : les agents EDF interrogés disent comprendre son fonctionnement et ne pas souhaiter la disparition de ce système, au contraire.

politique au sein même des entreprises) sur le renouveau du taylorisme et de l'autonomie, les transformations de l'organisation du travail à EDF peuvent se lire comme une conciliation permanente entre deux tendances : le contrôle toujours plus étroit de l'autonomie des agents d'une part, et l'ouverture progressive à un nouveau modèle d'entreprise, plus proche de la « cité par projets », d'autre part.

L'autonomie des encadrants de proximité apparaît donc prise entre deux feux : en favorisant l'autonomie des salariés, on les émancipe en partie du contrôle hiérarchique, mais en multipliant les prescriptions, on fait appel à la responsabilité des encadrants. On voit que le mot d'autonomie, par nature source de confusion sémantique, doit ici être entendu dans son sens le plus étroit, qui désigne la capacité d'indépendance par rapport à la règle (ou, étymologiquement, la capacité à se donner ses propres règles). R. Bercot, à la suite de G. de Terssac, distingue autonomie comme indépendance et comme action (Bercot, 1999 : 87 ; De Terssac, 1992). C'est à la première de ces deux formes d'autonomie que l'on s'intéresse ici, dans la mesure où le questionnement porte sur la possibilité d'infléchir les règles, voire de s'en émanciper ponctuellement. Celle-ci est de plus en plus contrainte à mesure que les règles s'ajoutent les unes aux autres, et que l'organisation prescrite attribuée aux encadrants pour mission essentielle le contrôle de la bonne application des règles.

La modernisation de l'organisation du travail consiste, de manière générale, à favoriser une nouvelle « autonomie sous contrainte » des salariés (Bué et al., 2004) et notamment des cadres (Cousin, 2004 : 160-182), dans laquelle les tâches à réaliser par chaque salarié sont moins étroitement prescrites et contrôlées, car le contrôle s'exerce avant tout sur des objectifs à atteindre et des délais à tenir. L'autonomie dans son sens le plus immédiat (absence de contraintes) risque alors de se muer en un « abandon », d'autant que l'encadrement humain est de moins en moins présent aux côtés des exécutants. L'activité de travail est tendue vers la réalisation d'objectifs (la fabrication d'un produit, typiquement) et cherche à rompre avec les effets sclérosants des organisations trop pyramidales, suspectes de se transformer facilement en bureaucraties (Metzger, 2001 ; Trosa, 2007). On passerait alors d'une organisation « planifiée » à une organisation « distribuée » (Dodier, 1995).

À EDF, cette inspiration modernisatrice s'incarne d'abord dans une plus grande responsabilisation des encadrants, qui se voient confier le soin d'animer leur équipe grâce à des projets d'équipe et à des contrats de performance<sup>1</sup>. On passe donc d'une logique où le découpage fonctionnel de chaque section, chaque service et chaque unité, suffisait à définir leur domaine d'activité respectif (donc leurs objectifs à atteindre), à une logique contractuelle où les services sont pris dans des relations de client à fournisseur avec leur environnement immédiat. L'organisation

---

<sup>1</sup> A. Labit montre, à propos des agents de maîtrise de la RATP, que la responsabilisation des salariés sur leurs performances touche d'abord les premiers niveaux de l'encadrement : « C'est en effet au niveau de l'unité de base de production, que la philosophie managériale actuelle situe les possibilités les plus grandes de gain productif. » (Labit, 2002 : 31).

« matricielle » qui en résulte superpose le mode d'organisation par projets à l'organisation pyramidale, le premier puisant ses ressources dans la deuxième. Les encadrants restent donc, pour la majorité d'entre eux, affiliés à une structure de l'ancienne hiérarchie (section, service, unité), bien que d'autres structures de projet, plus ou moins pérennes et qui ont leur propre encadrement, viennent s'y ajouter. Lorsque les projets sont limités dans le temps, les « pilotes stratégiques », « pilotes opérationnels » et « chefs de projet » sont des cadres dont le poste est défini en référence aux anciennes structures hiérarchiques. Les projets pérennes (plusieurs années) qui donnent lieu à une organisation de projet elle-même durable sont minoritaires : ils se rencontrent pour la plupart dans l'ingénierie et la recherche-développement. Ainsi la construction de nouvelles centrales se fait-elle « en mode projet » en raison de la nature même des activités qu'elle commande (études préalables, conception des systèmes et des bâtiments, travaux de réalisation). En l'occurrence, l'adoption d'une organisation « en mode projet » ne procède pas de l'application d'un nouveau modèle managérial, mais est conforme aux procès de travail les plus classiques de l'industrie des travaux publics. Dans le cas le plus général (une fois les installations construites et mises en route), on constate moins une substitution du projet à la hiérarchie, qu'une addition de ces deux types d'organisation. Ce processus amène les encadrants de proximité à devoir répondre à des commanditaires multiples : non seulement leur propre supérieur hiérarchique, mais aussi les multiples interlocuteurs des projets auxquels ils doivent rendre des comptes et qui comptent sur eux pour avancer. Ils se disent ainsi de plus en plus accaparés par les « chargés de mission », cadres rattachés à la direction de l'unité qui sont à leurs yeux l'exemple de la carrière « administrative » qu'ils n'ont pas suivie, et qui pourtant est plus valorisée que la leur (ne serait-ce que parce que les chargés de mission leur donnent des ordres, sans pour autant être leurs supérieurs directs) :

« On a de moins en moins de fortuit avec le plateau TEM-TEA<sup>1</sup>, mais on a de plus en plus d'administratif. On a de l'administratif parce que pour que le plateau tourne, il a besoin que je lui donne des éléments ; à la limite, nous sans eux on peut faire notre travail, bon, il sera sûrement moins bien planifié, on n'a pas autant d'avance, et ça permet de leur côté de mettre un peu de liant avec les autres services, c'est vrai. Mais avant on faisait sans eux, maintenant on a une étape en plus, vous voyez ? » (Henri, chef de pôle, 48 ans, DPIT, entré à EDF comme technicien après 11 ans dans des entreprises de chaudronnerie).

« - Le fait d'avoir doublé [les effectifs de] la direction, ça ne nous a pas aidés. Ça pilote peut-être mieux... mais pas pour nous !

- C'est simple, avant on recevait 20 mails par jour, maintenant c'est 30. C'est diffus, c'est insidieux, et ça pourrit du temps.

---

<sup>1</sup> Plateau tranche en marche - tranche en arrêt : service récemment créé pour piloter la planification des activités de maintenance et d'exploitation au sein d'un centre de production thermique à flamme.

- En fait c'est simple de déléguer par Lotus<sup>2</sup> : tu demandes à quelqu'un qui sait. Du coup toi [le destinataire du mail], tu cherches à sa place [l'expéditeur], et c'est toi qui fais le boulot. » (propos échangés par des managers première ligne lors d'une réunion du réseau MPL d'un CNPE – extrait de mes notes de terrain)

Loin de favoriser de nouveaux modes d'organisation décentralisés, participatifs et responsabilisants (Boltanski, Chiapello, 1999), la multiplication des projets tend au contraire à accumuler les prescriptions, et à renforcer le manque d'autonomie des encadrants de proximité : dernier échelon de la ligne hiérarchique sur lequel se concentrent des demandes et des injonctions dont la synthèse n'a été faite nulle part ailleurs, ils font face à un empilement d'organisations qui ont chacune leur propre logique, leur propre temporalité et leurs propres objectifs. La recherche en gestion et la sociologie des organisations ont récemment montré à quel point cette difficulté du travail d'organisation était partagée par les encadrants de proximité, dans de nombreux secteurs publics comme privés<sup>2</sup>, en soulignant que ce phénomène apparaît, ironiquement, comme une ruse de l'histoire dont les entreprises subissent les effets sans l'avoir recherché : en voulant décentraliser et responsabiliser, on abandonne à leur sort des encadrants finalement mis dans l'incapacité d'exercer leur responsabilité, de même que, en multipliant les instruments de contrôle censés favoriser la rapidité et la transparence des décisions, celles-ci finissent par s'en trouver empêchées. L'activité organisatrice des niveaux supérieurs d'encadrement est alors ressentie comme profondément étrangère au « terrain », voire inefficace, et la coupure entre deux niveaux de la hiérarchie étrangers l'un à l'autre est manifeste, dans les termes employés par les enquêtés :

« Moi en toute franchise, en toute franchise vraiment, entre nous, ce que je ressens vraiment – j'ai 48 ans, hein – c'est que si on manageait nos équipes de proximité comme nos managers nous managent, on n'aurait plus d'électricité en France. Ce serait un bordel monstrueux. C'est carrément scandaleux.

*Pourquoi, quel est le problème de ce management ?*

On ne tient pas compte de tout ce qu'on dit, de tout ce qu'on signale, euh, des changements d'orientation on en a sans arrêt, on a des tonnes et des tonnes de cadres chargés de mission, qui nous font remplir des tableaux en long, en large, c'est toujours la même chose, des tableaux pour X. – vous savez, le responsable RH – Bernard [son chef] il en est à vingt, depuis qu'il est ici, on en fait un par mois, différent, tous différents les uns des autres... S'il fallait que je prenne tout le travail qui sert à rien et que je le jette, le temps gagné... je ne vous explique même pas. » (encadrant élargi, 48 ans, ERDF, entré à EDF comme monteur)

---

<sup>2</sup> Lotus est une suite bureautique développée par IBM qui comporte notamment un outil de messagerie électronique et de bases de données partageables (Lotus® Notes). Ce logiciel est installé sur tous les postes de travail de l'entreprise.

<sup>2</sup> Cf. notamment Dupuy, 2011 ; Detchessahar, 2011 ; Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007.

« Il y a un manager maintenance qui a un rôle délégué, qui normalement n'a pas de rôle hiérarchique, mais qui nous donne quand même du boulot ; au-dessus du manager maintenance il y a des appuis chefs de service, qui eux non plus n'ont pas de rôle managérial mais qui nous donnent aussi du boulot, et après il y a le chef de service, qui nous donne aussi du boulot. Alors quand il n'y a pas de concertation... bah il arrive qu'Untel nous donne ça à faire, un autre nous donne ça à faire, et personne ne s'est concerté, et tout revient sur la même personne. » (Pierre, responsable d'équipe, 46 ans, DPN, entré à EDF comme ouvrier dans l'hydraulique via les écoles de métier)

La distinction explicite entre les chefs et le terrain est plus volontiers exprimée par les contremaîtres issus d'un milieu ouvrier, et/ou parvenus à un poste d'encadrant après une carrière ascendante. Néanmoins, même des chefs de service (théoriquement plus proches de la direction que Pierre et Alain) l'emploient, pour différencier le niveau de « la direction » (et de ses chargés de mission et pilotes de projets) du niveau du « terrain », les services qui s'occupent du « vrai » travail. Ainsi, l'entassement d'organisations concurrentes censées favoriser la transversalité et rompre avec les conflits de territoire des anciennes hiérarchies conduit à renforcer le sentiment d'une fracture entre le « terrain » et le sommet de la hiérarchie.

La tendance inverse, celle qui conduit à un contrôle grandissant (ou du moins, toujours recommencé) du travail, s'incarne à l'inverse dans des dispositifs de rationalisation qui suivent les lignes de la hiérarchie habituelle. Ils prescrivent plus étroitement non seulement les objectifs à atteindre, mais aussi les tâches à réaliser, le mode opératoire et les règles à respecter<sup>1</sup>. C'est le cas du management de la qualité (qualité totale ou « total quality management »), qui requiert de la part des exécutants une attitude de vigilance constante aux écarts à la règle, une participation personnelle à l'amélioration des procédures et un engagement actif dans la standardisation du travail (Cochoy, Garel, De Terssac, 1998). L'amélioration continue des procès de travail, réalisée par les agents eux-mêmes, conduit donc à un (auto-)contrôle grandissant sur les façons de faire et sur les écarts à la norme de qualité (Manley, 2000). Dans le cas général, cependant, le resserrement de la prescription ne passe pas par la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité, mais par le renforcement du contrôle hiérarchique classique<sup>2</sup>. Les encadrants de proximité doivent alors rendre

<sup>1</sup> J. Denis, à propos du travail des services produisant les séquences autopromotionnelles des chaînes de télévision, montre que la « prescription ordinaire » passe par des écrits qui ont à la fois une valeur de norme, et de ressource pour l'action : « [Chaque séquence] répond à des normes stabilisées qui dictent, au pixel près, l'emplacement des éléments graphiques, spécifient chaque « code couleur », définissent des durées strictes, etc. » (Denis, 2007 : 500). de même, la prescription dont il sera question dans la suite de mon propos est à la fois ce qui encadre l'action des exécutants, et ce qui la rend possible (on agit la plupart du temps en reproduisant une procédure consignée).

<sup>2</sup> Le développement, dans les années 1990-2000, de programmes de management de la qualité au sein d'EDF pourrait faire l'objet d'une enquête à part entière, tant il concentre les contradictions repérées par Manley (2000), à la suite de Vallas et Beck (1996), dans le cas américain : à l'origine, ces programmes ont pour objectif avoué de responsabiliser davantage les exécutants en leur donnant les moyens (et la latitude décisionnelle associée) pour améliorer leurs

des comptes plus fréquemment, plus rigoureusement, et sur davantage de détails, à leur hiérarchie, de même que les exécutants leur rendent davantage de comptes.

Le poids grandissant de la prescription « verticale » – ou, pour reprendre le terme d'un encadrant de première ligne, le « robinet à prescriptif » – est particulièrement visible au sein du parc nucléaire et de l'ingénierie nucléaire. Les exigences de sûreté attachées à cette activité l'expliquent en partie : le mode opératoire pour changer une barre de combustible au sein d'un réacteur nucléaire, par exemple, donne lieu à très peu d'improvisation, et chacun des procédés de travail qui en dépendent sont très étroitement décrits et spécifiés. C'est ce qu'on peut appeler (cf. supra, 1.1.1) la prescription fondamentale, qui dans la production nucléaire (mais aussi, dans une moindre mesure, dans d'autres univers techniques) s'incarne dans des classeurs recensant des pièces à surveiller, des procédures à suivre, des mesures à effectuer, des modes opératoires à respecter.

Cette prescription fondamentale est censée régler l'ensemble des comportements des agents, depuis le cours ordinaire de l'activité qui « va de soi » jusqu'aux situations délicates où un arbitrage doit être rendu entre deux options techniques divergentes. Or, de même que la connaissance du code de la route ne suffit pas à dicter au conducteur automobile chacune de ses actions et de ses décisions, de même les spécifications techniques d'exploitation<sup>1</sup> ne peuvent servir de guide unique à l'exploitant d'une tranche nucléaire<sup>2</sup>. En outre, les décisions que les exploitants nucléaires (plus concrètement : les opérateurs en salle de commande et ceux qui les encadrent) doivent prendre ne doivent pas respecter qu'une seule prescription, au contraire : il s'agit à la fois d'assurer en priorité la sûreté et la sécurité des personnes, de garantir la performance économique de la centrale, de respecter les objectifs de rejets dans l'environnement, etc. Du reste, ces prescriptions ne proviennent pas nécessairement des mêmes sources. La direction nationale de la DPN intervient dans le prescriptif par le biais des projets lancés sur tout le parc (réorganisation du pilotage des arrêts de tranche, par exemple). Le Ministère du développement durable, par le biais des DRIRE<sup>3</sup> puis des DREAL<sup>4</sup>, suit les rejets d'effluents dans l'environnement des centres de production. Les centres

---

procédés de travail, plutôt que de confier le contrôle de la qualité (et les sanctions en cas de non-qualité) à la hiérarchie. Lorsqu'ils sont mis en œuvre à l'initiative de la hiérarchie, qui définit ce qu'est la qualité et quels critères permettent d'en juger, on voit en réalité se développer des formes de contrôle du travail très classiquement verticaux. La « boucle d'amélioration continue » qui définit le management de la qualité est mise en œuvre par les encadrants, qui s'assurent de l'implication des exécutants dans les cercles de qualité, au besoin en faisant de cette implication un des objectifs de performance individuelle suivis lors des entretiens annuels d'évaluation. Selon Y. Clot, cette définition unilatérale de la qualité du travail produit, à terme, des troubles psychosociaux : le « *one best way* », fût-il celui qui préside à l'amélioration continue des procédés de travail, a par nature des conséquences délétères sur la santé des travailleurs dans la mesure où il entrave leur pouvoir d'agir (Clot, 2010).

<sup>1</sup> Les STE, spécifications techniques d'exploitation, correspondent au chapitre 3 des règles générales d'exploitation (RGE).

<sup>2</sup> Cette comparaison est faite par Ch. Stoessel (2010), à la suite de J.-D. Reynaud (1989), dans l'introduction de sa thèse consacrée aux processus de prise de décision dans l'exploitation nucléaire.

<sup>3</sup> Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement.

<sup>4</sup> Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement, qui reprennent à partir de 2010 une partie des missions jusque-là dévolues aux DRIRE, à la suite de la réorganisation des services déconcentrés de l'État. Vis-à-vis des centres de production nucléaires, ces réorganisations administratives n'ont pas un impact direct.

d'ingénierie s'assurent du retour d'expérience et de la mise en œuvre des modifications techniques sur les installations.

Surtout, l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) exerce une surveillance constante sur la conduite et la maintenance des centres de production. Cette surveillance passe par le biais d'une coopération quotidienne – et plus ou moins heureuse – entre l'exploitant (EDF) et l'ASN : le premier doit en effet déclarer chaque incident d'exploitation à la seconde, depuis le « non significatif » jusqu'à l'accident grave<sup>1</sup>. Cette relation, éminemment problématique, ne va pas sans aléas et sans quelques manques de bonne volonté de la part de l'exploitant (on y reviendra au chapitre 4 pour expliquer la nature des « arrangement » auxquels les encadrants se livrent) ; néanmoins elle est une source de renouvellement du prescriptif, dont le relais est assuré par l'inspection nucléaire interne à EDF et par la ligne hiérarchique<sup>2</sup>.

Dans chacun de ces cas cependant, le « prescriptif » est vertical (*top-down*) et s'applique à la fois à créer de nouvelles règles, et à rappeler les agents à la prescription fondamentale. Chaque infraction aux spécifications techniques d'exploitation (STE) devant être signalée à l'Autorité de sûreté nucléaire, le nombre de « non-conformités aux STE » (NCSTE) est un indicateur très suivi en matière de sûreté. De même, les « non qualité de maintenance » (NQME) donnent lieu au même type de suivi et au même rappel à la règle, lorsqu'elles se multiplient au sein d'un site. On lit par exemple sous la plume du directeur des opérations de la DPN, dans un courrier adressé au directeur d'unité d'un CNPE suite à une visite périodique :

« Dans le domaine de la sûreté, avec 10 ESS [événements significatifs de sûreté], dont 3 NCSTE et un ESS de type « N3C » [non conformité de configuration de circuit], vous êtes en ligne avec les objectifs du CAP [contrat annuel de performance], hormis en matière de NCSTE, pour lesquelles, vous n'avez plus aucune marge. [...] Je vous encourage à poursuivre votre plan d'actions. [...] Vous avez également enregistré 2 sorties de domaines qui, avec vos NCSTE, doivent être analysées avec soin pour ne plus être reproduites. »

---

<sup>1</sup> Ch. Stoessel résume parfaitement ce que cette relation entraîne dans le travail des agents du nucléaire : « Par exemple, dans le cas d'une indisponibilité d'un moteur, la réparation (technique) de celui-ci doit être dissociée du traitement administratif de cette panne, qui consiste dans la « déclaration » d'indisponibilité du moteur. La déclaration a une valeur légale (le CNPE déclare publiquement à l'autorité de sûreté et donc au public, que le moteur n'est pas disponible et il s'engage ainsi à faire le nécessaire), alors que la panne est un constat matériel, interne au CNPE. Pour le dire encore autrement, la panne est intrinsèque au moteur alors que la déclaration d'indisponibilité lui est extrinsèque. » (Stoessel, 2010 : 24).

<sup>2</sup> Dans l'organisation même des services de conduite, on retrouve ce dialogue constant entre les opérateurs et leurs encadrants (chefs d'exploitation) et les « ingénieurs sûreté » (IS). Chaque prise de quart du chef d'exploitation d'une tranche nucléaire donne lieu à une « confrontation », réunion du CE et de l'IS durant laquelle ils examinent ensemble les informations dont ils disposent quant au fonctionnement de la tranche, et qui doivent bien sûr être conformes les unes aux autres. Une deuxième confrontation a lieu au cours du quart (qui dure 8h). Les centres de production sont donc organisés, de manière interne, pour pouvoir surveiller chaque étape du procès de travail des opérateurs et en rendre compte à l'autorité de sûreté.



La direction de la DPN se fait donc le relais de l'autorité de sûreté pour exercer sur la direction de l'unité une pression que celle-ci doit ensuite transmettre aux services concernés, par l'intermédiaire des chefs de service – ce qui ne signifie pas, paradoxalement, qu'aucune déviation par rapport à la règle ne devrait survenir : le contrat annel de l'unité prévoit un certain nombre de NCSTE car chacun sait que, dans certains cas où tel arbitrage technique doit être réalisé, il est vraisemblable que les opérateurs soient conduits à agir en-dehors des spécifications techniques pour éviter de « replier la tranche » (arrêter le réacteur). La conception de la ligne hiérarchique qui en résulte est simple : les encadrants sont d'abord, et avant tout, ceux qui rappellent les règles, et non ceux qui les fixent. La gestion du « prescriptif » donne lieu à un véritable travail, ainsi que le résume un chef de section essais d'un autre CNPE :

« On a tout ce qui est prescriptif qui rentre, donc on a des prescriptions qui arrivent du parc, qui concernent les chapitres 9 et 10 des spécifications techniques. Pour nous c'est le cœur de métier, donc à partir de là ça nous impacte beaucoup, la section essais, ça impacte très peu les autres sections mais nous ça nous impacte beaucoup. Donc quand il y a des évolutions et tout, ça rentre chez moi aussi, et je vois avec le préparateur référent, et je reboucle chaque fois pour voir comment il va le prendre en compte, quand est-ce qu'il va le faire. Alors comment je m'organise, c'est simple, le lundi j'ai une réunion avec tout l'encadrement de section pour faire en sorte qu'il n'y ait pas d'erreur, on rebalaye. [Il cherche dans ses papiers pour m'expliquer] En gros moi le lundi, je réunis mon encadrement de section, et on voit en fonction de... Parce que, je ne vous cache rien, vous le savez, chaque métier est défini, et la personne qui occupe un poste a un certain nombre de choses à réaliser, et voilà. Donc en fonction de ce qui incombe à la personne, ben on regarde tout ce qui se passe au niveau de la section, tout ce qui remonte au niveau du prescriptif, s'il y a des fiches d'écart, comment on traite le retour d'expérience, on passe tous les pavés importants qui ont trait à l'organisation à la loupe, et s'il y a des évolutions, je nomme la personne responsable – alors ça peut descendre vers l'équipe, hein [les responsables ne sont pas tous des encadrants] – et après moi je m'assure juste, au bout d'un moment je reboucle, pour voir si ça a été réalisé, et ça c'est tracé, je le note. Quand ça n'a pas été réalisé, au bout d'un moment, je donne une date, je dis là ça doit être réalisé pour telle date. Et si ce n'est pas réalisé à telle date, j'exige que ce soit réalisé. De toute façon au bout d'un moment il faut... comment dirais-je... plus on met d'exigences et plus les choses se font, et plus on est laxiste et moins les choses se font, hein, c'est comme ça. Si vous mettez pas des jalons et des garde-fous, tout le monde fait ce qu'il veut. Pour moi le management c'est ça, hein, le management, on n'est pas là pour être aimé, on n'est pas là pour être détesté non plus, il faut trouver un juste milieu, tout en étant ferme et respecté par les gens avec lesquels on travaille. » (Jean-Paul, chef de section essais, 49 ans, entré à EDF comme technicien après deux emplois d'électricien dans d'autres entreprises)

Jean-Paul résume bien le problème auquel se trouve confronté l'encadrement de proximité : « je dis là ça doit être réalisé pour telle date. Et si ce n'est pas réalisé à telle date, j'exige que ce soit

réalisé. » L'essentiel est de faire prévaloir la règle, sans nécessairement s'appuyer sur des sanctions ou des incitations spécifiques (sinon « trouver un juste milieu »), car la règle se suffit à elle-même. Or celle-ci n'est pas, comme le montre le passage sur le « retour d'expérience », éternelle et intangible : les innovations et les modifications apportées aux procédures de travail sont généralisées, lorsqu'elles apportent un bénéfice, à l'ensemble du parc nucléaire, de sorte que les spécifications techniques, que l'on aurait pu croire gravées dans le marbre, évoluent en réalité de semaine en semaine, au gré de l'application des « REX » (retours d'expérience) de cette même unité ou d'autres centres de production, ce qui explique que chaque semaine voit arriver son lot de « prescriptif ». En revanche, l'innovation et les modifications sont toujours cadrées et validées par la direction de la DPN : il n'est pas question pour Jean-Paul, à son niveau, de mettre en œuvre de nouvelles procédures, mais de distribuer au sein de son équipe le travail de réécriture des procédures et d'implémentation des nouvelles règles. Il a toute latitude pour répartir comme il le veut ce travail, en fonction des compétences et des goûts de ses techniciens ; sur la règle elle-même, néanmoins, il n'est pas question d'intervenir.

L'exemple du « prescriptif » nucléaire donne à voir la double nature de la prescription : elle pose des limites de fait à l'autonomie des encadrants, dans la mesure où elle leur demande d'appliquer et de faire appliquer des consignes, sans pouvoir les modifier, mais elle permet également d'agir (dans le cas où la règle, ou plutôt la « gamme », se lit comme un mode d'emploi du système technique), voire de « se couvrir », dans la mesure où elle sert de référence constante à l'action des opérateurs et de ceux qui les encadrent : « Ici, on applique les règles », rappellent sans cesse les agents du nucléaire, en ajoutant souvent « on ne se pose pas de questions ». Les règles désignent ici, avant tout, la prescription fondamentale inscrite dans les RGE ; mais la prescription verticale (celle qui vient de leur hiérarchie) s'y ajoute de sorte qu'elle renforce, modifie ou complète les RGE, comme l'explique Jean-Paul : la plupart du temps, « le prescriptif » correspond à des réécritures de la règle fondamentale en fonction des retours d'expérience.

Ainsi, l'autonomie des exécutants se trouve singulièrement limitée, et peut même se réduire à l'attitude qui consiste à « se couvrir », comme l'explique un cadre technique (encadrant d'une équipe d'opérateurs de conduite sur une tranche nucléaire), exprimant un point de vue largement partagé par les plus expérimentés des agents du nucléaire, toujours rétifs à voir leur latitude d'action menacée : lorsqu'un doute sur la bonne action à mettre en œuvre saisit l'opérateur, il peut toujours « attendre que les automatismes replient la tranche », c'est-à-dire ne pas agir et laisser advenir un arrêt automatique du réacteur, dont l'autorité de sûreté et l'encadrement lui tiendront moins rigueur que d'un arrêt inapproprié dû à une intervention humaine.

« Aujourd'hui on a de plus en plus des « presse-boutons ». Les anciens avaient plus de marge, moins de

PP [pratiques performantes]<sup>1</sup>, c'était plus light. On perd du temps comme ça, c'est devenu pénible, et on peut toujours se réfugier derrière les prescriptions pour ne rien faire, attendre que les automatismes replient la tranche. À vrai dire c'est plus confortable : si tu intervien, tu peux avoir le bon geste et ramener les choses dans le droit chemin, mais personne ne le verra... Ou alors tu te plantes, et là on te demande « est-ce que tu as regardé les STE avant ? », évidemment non, puisque tu n'avais pas le temps, mais du coup c'est sur toi que tombe la faute. Or, plus on a d'incidents, plus on acquiert des compétences : c'est à ce moment-là qu'on se demande ce qu'on fait en cas de telle panne, telle fuite, etc., pas en apprenant par cœur des STE.

C'est un phénomène qui s'est accéléré depuis 3 ou 4 ans : avec Cap 2010<sup>2</sup>, les « PPH » [pratiques de performance humaine]. On refile le bébé aux autres et on se réfugie derrière la procédure. » (André, cadre technique, 52 ans, DPN, entré à EDF comme rondier<sup>3</sup> dans une centrale à charbon).

Dans les faits, l'autonomie des opérateurs est plus étendue que ce que la prescription suppose, précisément parce que dans de nombreux cas, la simple application de la règle ne permet pas d'agir, en particulier lorsque la situation à laquelle les opérateurs sont confrontés n'est pas prévue par la règle, ou lorsque plusieurs règles simultanément applicables sont contradictoires. C'est là un résultat classique de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988, 1989, 2000), retrouvé et illustré à de nombreuses reprises par les chercheurs ayant enquêté dans les industries de process, notamment en observant le travail des opérateurs de conduite nucléaire (Osty, 2003 ; Stoessel, 2010 ; Journée, 2001). Mais toute l'autonomie qu'ils déploient (dans la résolution de problèmes techniques et la prise de décision en temps réel) est, sinon cachée, du moins non reconnue par les règles, et partant, par ceux qui les incarnent : les encadrants. Au cours d'une journée ordinaire de travail, le cadre technique cité plus haut, son chef d'exploitation (son supérieur hiérarchique direct), et y compris le chef de service, peuvent être amenés à des arbitrages parfois difficiles, souvent importants du point de vue de la sûreté, et toujours en « temps réel », suivant le rythme des installations de la tranche. Néanmoins l'autonomie dont ils font preuve dans ces moments, bien que nécessaire à la bonne marche de l'activité (et, en dernier ressort, à la sûreté des personnes), ne peut pas être reconnue comme nécessaire par leur direction<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Il s'agit de « bonnes pratiques » issues d'un benchmarking interne au parc nucléaire, et qui sont recommandées (c'est-à-dire prescrites) à toutes les unités.

<sup>2</sup> Plan de productivité mis en place nationalement, notamment pour améliorer la disponibilité du parc.

<sup>3</sup> Les rondiers sont les agents chargés de faire la « ronde » en salle des machines, pour vérifier périodiquement l'état des installations et relever les indices des instruments de mesure (pression, température, etc.). Ils sont le premier échelon de l'organigramme au sein des services d'exploitation thermique (à flamme ou nucléaire).

<sup>4</sup> Une variable importante à prendre en compte est ici la durée respective de ces décisions : l'équipe de conduite qui prend une décision quant à une fuite dans le circuit primaire, par exemple, le fait en quelques secondes parfois, en quelques heures tout au plus. À l'inverse, le traitement de cette information (signalée comme un incident à l'ASN) qui détermine si la décision mérite d'être qualifiée de faute, ou au contraire de nourrir le « retour d'expérience » et d'être intégrée aux STE, peut prendre plusieurs mois. La compétence des équipes de conduite mobilise des connaissances implicites, dans le cours de l'action, qui ne peuvent pas être reconnues « en temps réel ». Du point de vue de la règle (de ceux qui la font et la font respecter), seul compte en définitive le temps long de la « calculated logic » et de la « policy logic », c'est-à-dire de l'inscription dans les règles des retours d'expérience, ainsi que

Admettre qu'il y a, dans les décisions prises au jour le jour par l'encadrement de l'exploitation (et les services qui s'y rattachent), une latitude nécessaire, c'est admettre l'incomplétude de la règle, ce qui appelle immédiatement soit un rappel à la règle, soit un renouvellement de la règle<sup>1</sup>. Reconnaître cette latitude est finalement impossible (pour la direction et ceux qui s'en font les relais locaux) non seulement parce que cela ouvrirait la porte à des comportements qui outrepassent ouvertement la règle, mais aussi parce que chaque déviation doit être notifiée à l'autorité de sûreté. L'autonomie de l'encadrement est, par construction, dysfonctionnelle, lorsqu'on entend par autonomie la possibilité de prendre une décision non prévue par les règles établies.

Ainsi s'explique la tendance au renforcement du contrôle du travail et à la sur-prescription<sup>2</sup>, qui est en partie (en grande partie, dans l'univers du nucléaire) initiée de manière endogène : à un trou dans la règle répond une nouvelle règle (supplémentaire ou modifiant la précédente)<sup>3</sup>, et l'encadrement a pour mission principale – c'est là sa place fonctionnelle dans l'organisation du contrôle du travail – de faire respecter la règle, de décourager les déviations<sup>4</sup>.

Ce détour par la production nucléaire peut sembler un cas-limite, dans la mesure où cet univers fonctionne selon des procédures qui semblent beaucoup plus contraignantes – et semblent l'avoir toujours été – que dans d'autres directions de l'entreprise, en raison des exigences de sûreté associées à la manipulation du combustible radioactif. Néanmoins, les changements d'organisation à l'œuvre dans l'ensemble de l'entreprise revêtent la même forme<sup>5</sup> : dans l'empilement de strates organisationnelles décrit plus haut, on trouve à la fois un phénomène endogène à l'organisation en tant que bureaucratie (qui produit des projets, des recommandations et des notes à appliquer en proportion du nombre de cadres dont c'est la mission principale), et un phénomène endogène à

---

l'explique C. Perin à propos des centrales nucléaires américaines (Perin, 2005 : 200-201).

<sup>1</sup> Dans les centres de production nucléaire, il existe des services uniquement chargés de consigner les renouvellements de la règle : la Documentation. Les mises à jour effectuées par le service de documentation sont les seules à faire référence en cas de doute sur la bonne version des règles générales d'exploitation.

<sup>2</sup> Les recherches en gestion citées plus haut évoquent un risque de « supracéduralisation » qui noie la responsabilité (Perin, 2005 ; Journé, 2001).

<sup>3</sup> La sûreté nucléaire est fondée sur le principe des « barrières » : la première barrière entourant le cœur du réacteur est sa gaine en zirconium, qui retient l'essentiel des produits radioactifs. La deuxième barrière est constituée par l'enveloppe du circuit de refroidissement primaire. La troisième barrière est l'enveloppe en béton du bâtiment réacteur, qui renferme l'ensemble du circuit primaire. Le principe de « défense en profondeur » prévoit que l'une au moins de ces barrières doit rester intacte en cas d'incident conduisant à une perte de contrôle de la réaction nucléaire et du refroidissement du cœur. Les procédures de conduite en situation incidentelle voire accidentelle reproduisent ce système de barrières concentriques : elles visent à ce que l'intégralité des situations possibles soient couvertes par des règles et des gammes prescrivant chaque geste l'un après l'autre – bien davantage encore que dans le cas de la conduite en fonctionnement normal.

<sup>4</sup> Cette conception du rôle de l'encadrement est cependant récente : elle suit la création, au début des années 1990, du poste de « chef d'exploitation » à la place du « chef de quart », plus proche des équipes d'opérateurs, suite aux grandes grèves de la conduite en 1988. Cf supra, chapitre 1, section 2.3.

<sup>5</sup> On trouverait bien sûr d'innombrables nuances, dans le détail de chacun des projets, au sein de l'entreprise, d'un métier à l'autre voire d'un site à l'autre. Mais on peut affirmer que la pression des directions nationales en faveur d'une standardisation des prescriptions d'un site à l'autre (au sein du parc nucléaire notamment) s'est renforcée ces dernières années, ce qui permet de parler d'une même dynamique au sein des différentes directions de l'entreprise, bien que les situations locales montrent encore de nombreuses variations.

l'organisation en tant qu'appareil de contrôle (qui fait respecter des règles dont l'incomplétude donne lieu à de nouvelles règles). Il s'agit d'un cas d'« aveuglement organisationnel » (Boussard et al., 2004), au sens où les différents niveaux de l'organisation ne conçoivent pas la réalité selon les mêmes schèmes de perception.

Des facteurs exogènes d'accroissement de la prescription – telles que les dispositions relatives au respect de l'environnement, la pression médiatique sur la communication externe de l'entreprise, ou encore les recommandations des diverses agences de notation et d'évaluation – s'y ajoutent, très inégalement selon les métiers concernés. Il en résulte un manque de marges de manœuvre sur la teneur des prescriptions, les instruments de sanction et de motivation à leur disposition, et le budget dont ils disposent, qui n'est pas spécifique à la production nucléaire, et dont on trouvera des exemples successifs tout au long des chapitres qui suivent<sup>1</sup>. Si l'on s'en tient à une définition large de l'autonomie de l'encadrement, telle qu'elle est discutée dans les recherches de sociologie du travail (cf. supra, 1.1.1), on peut donc conclure que celle-ci se trouve de plus en plus limitée : davantage de prescriptif équivaut à moins d'autonomie, non seulement pour les exécutants, mais aussi pour ceux dont le rôle est de faire appliquer la prescription, sans y pouvoir rien changer.

On retrouve ainsi le paradoxe pointé par G. Mason : les grandes entreprises dans lesquelles l'organisation devient de plus en plus compliquée ont besoin de davantage d'encadrants, au moment même où elles cherchent à réduire leurs lignes hiérarchiques, car ces derniers passent du rôle de « man/woman in charge » à celui de « man/woman in the middle », « responsible for implementing management decisions affecting production operations but with limited opportunities for influencing those decisions. » (Mason, 2000 : 628)<sup>2</sup> Ce n'est donc pas simplement la « fonction d'encadrement » en tant qu'« appareil » (au sens de Benguigui et Monjardet) qui s'accroît au fur et à mesure que l'organisation se développe et que la rationalisation du travail d'exécution avance. Les encadrants au sens le plus exact du terme, ceux qui sont en relation directe et quotidienne avec les équipes d'exécutants, se voient attribuer au sein de l'organisation une place à la fois cruciale, et difficile à tenir<sup>3</sup> : leur latitude décisionnelle est de plus en plus limitée par des prescriptions multiples, mais ils doivent parvenir à composer avec cette multitude, précisément parce qu'elle appelle des arbitrages, des renoncements, et des décisions non prévues par la règle.

Cette contradiction fondatrice, qui sépare l'encadrement de proximité (qui doit appliquer la

---

<sup>1</sup> Un chef de groupe responsable d'ERDF explique par exemple, en 2010, que les budgets de maintenance consacrés à l'élimination des transformateurs pollués au CFC (projet qui court depuis plusieurs années sur tout le territoire national) peuvent être « serrés en cours d'année parce qu'on n'a plus de budget pour le reste, sinon ». Il doit alors trouver, en concertation avec son adjoint, les arbitrages qui permettront de poursuivre le reste de l'activité, et arrêter de traiter les transformateurs en question dès le mois d'avril de l'année en cours.

<sup>2</sup> Auparavant « personne responsable », ils deviennent « personne intermédiaire », « responsable de la mise en œuvre des décisions managériales qui affectent les opérations de production, mais avec des possibilités limitées d'influencer ces décisions. »

<sup>3</sup> F. Mispelblom Beyer parlerait ici de « tenir une position » en référence à l'encadrement militaire. Cf. le premier chapitre de Mispelblom Beyer, 2006.

règle) des dirigeants (qui travaillent à modifier les règles) définit ce qu'on pourrait appeler le « management en dernier ressort » : au dernier échelon de la ligne hiérarchique, on ne discute plus les règles, on se contente de les appliquer le mieux possible, en ordonnant tant bien que mal les multiples sources de prescription et en essayant d'en rendre compte de manière cohérente face aux agents d'exécution<sup>1</sup>. L'encadrement de proximité est l'acteur collectif qui incarne, au plus près du « corps social », la prescription verticale, davantage que la prescription fondamentale. On remarque en effet que cette dernière a le caractère d'une « ressource pour l'action », souligné par la sociologie de la prescription (Denis, 2007 ; Dodier, 1995, 1996 ; Grosjean, Lacoste, 1999) : elle donne lieu à des interprétations pour pouvoir être « opérationnalisée », sert de guide et de point d'appui, en limitant simultanément les possibilités d'action (donc d'erreur) des exécutants. La prescription fondamentale n'est donc pas vécue par les agents d'exécution comme une contrainte, mais plutôt comme une nécessité inhérente au travail lui-même, sur le mode du « cela-va-de-soi ». À l'inverse la prescription verticale, qui limite davantage les possibilités d'action et traduit des changements d'orientation stratégiques dans de nouvelles règles (d'évaluation du travail, d'organisation, de reporting) assorties de nouveaux dispositifs de gestion, celle qui définit finalement le travail de l'encadrement en tant qu'appareil de contrôle, est susceptible de susciter des résistances.

De même que l'autonomie des exécutants se concentre dans les marges de l'organisation, en-dehors de la régulation de contrôle (qui est incarnée par des scripts, des tableurs et des documents de référence, outre les encadrants en chair et en os), l'autonomie des encadrants se trouve dans une position paradoxale : c'est elle qui est réclamée d'eux en tant que « managers », capables de rendre des arbitrages et de faire preuve de « leadership », voire d'« innovation » (cf. infra chapitre 3, section 2.2), et notamment de concilier toutes les demandes qui parviennent au « terrain » de la part des différentes strates de l'organisation ; cependant elle leur est *de facto* déniée par l'organisation du travail d'encadrement, qui implique de faire appliquer une prescription exogène, qu'ils n'ont pas décidée. La mise en œuvre de nouveaux projets et la conduite des évolutions de structures donnent à voir plus précisément le travail de prescription vertical, dont une partie seulement est dévolu à l'encadrement de proximité. C'est donc la place de ce dernier dans « l'accompagnement du changement » qui peut servir de révélateur de sa position exacte au sein des rapports de travail.

---

<sup>1</sup> C'est ce que la recherche en management (et les managers d'EDF à sa suite) nomment « donner du sens ». Cf. infra, 1.3. Sur l'organisation des priorisations et des renoncements dans un contexte de prescription « floue », on consultera Faïta, Duc, 1996.

## ***1.2. L'encadrement de proximité dans la « conduite du changement »***

### *1.2.1. Conduire le changement ou l'accompagner ?*

Même quand ils se succèdent à un rythme rapide, et viennent parfois invalider des décisions prises quelques années seulement auparavant, les changements qui résultent d'un « travail d'organisation » sont bien souvent présentés comme des nécessités, qui s'imposent en raison de causes extérieures aux décisionnaires, dont ils ne sont que les relais. La nécessité du changement peut être présentée selon quatre logiques : l'adaptation à un environnement changeant, plus concurrentiel et plus exigeant ; le progrès permanent des procès de travail, qui peuvent toujours gagner en performance, en fiabilité, ou en sûreté ; la volonté d'un directeur d'imprimer une nouvelle orientation à son unité, sa division, ou sa direction ; ou encore la correction d'erreurs passées ou de décisions aboutissant à des dysfonctionnements. Dans les trois premiers cas au moins, la source du changement est exogène et lointaine : l'encadrement de proximité n'en a pas l'initiative, et le directeur d'unité, souvent, pas davantage. Le quatrième cas pose également problème, dans la mesure où les encadrants de proximité doivent souvent se contenter de constater qu'il existe des erreurs non réparées, sans avoir les moyens de les corriger ou de les faire corriger. De manière générale, les encadrants ne décident pas des changements d'organisation, mais ils participent à leur « conduite » et à leur « accompagnement ».

La « conduite du changement » est, comme le rappelle M.-A. Dujarier, une forme particulière du travail d'organisation, qui peut même être assurée par des prestataires qui la traitent comme un service marchand (Dujarier, 2006b). La conduite du changement consiste à s'assurer, par le déploiement de dispositifs d'accompagnement et d'incitations, qu'une décision de changement est suivie d'effets, en contrant au passage les « résistances au changement » qui se font jour. On rassemble derrière ce terme (« conduite du changement ») les efforts déployés pour faire passer une organisation d'un état à un autre. Les spécialistes de conduite du changement recourent ordinairement à une conception de l'organisation (entreprise ou administration) largement congruente avec celle de la sociologie des organisations (Crozier, 1963 ; Crozier, Friedberg, 1977), au sens où elle conçoit les rapports de travail comme des rapports stratégiques de pouvoir, chaque acteur s'efforçant de maximiser son intérêt personnel compte tenu de sa situation relative. Plus généralement, la conduite du changement conçoit le travail d'exécution comme un « facteur humain » dont il faut limiter les agissements lorsqu'ils s'avèrent néfastes. Le travail d'encadrement

consiste alors à s'assurer du contrôle du facteur humain, en particulier pour faire advenir dans la réalité le changement dessiné par la hiérarchie<sup>1</sup>.

Si le « facteur humain » doit faire l'objet d'un contrôle rigoureux en temps normal – lorsque l'organisation est relativement stable –, ce contrôle est encore redoublé au moment d'un changement d'organisation. En effet, la zone d'incertitude et d'autonomie que contrôlent les agents fait peser sur tout projet de changement un risque, d'autant plus élevé que les changements ont été décidés en amont de leur application au « terrain » et sans consulter les agents qui les vivront. Or, on l'a vu, l'activité organisatrice est très généralement séparée, à EDF, du travail d'exécution, de sorte que la « conduite du changement » consiste avant tout à faire accepter à des agents qui ne les ont pas choisies (y compris les encadrants de proximité) des directives qu'ils ne peuvent pas modifier substantiellement.

L'essentiel de ce travail d'encadrement – accompagner le changement – est donc consacré à la formation et à l'information des agents concernés, sans que les encadrants de proximité puissent agir sur son contenu. Ils sont, fidèles en cela à leur caractère de « manager en dernier ressort », chargés de mettre en œuvre des plans d'actions qui leur parviennent sous une forme définitive (souvent par le biais de présentations Powerpoint qu'eux-mêmes présenteront à l'équipe qu'ils encadrent), et qu'il s'agit d'« expliquer » aux agents. Révélateur de la place qu'ils occupent dans l'organisation du travail, l'accompagnement du changement met les encadrants de proximité face aux limites de leur autonomie, entendue comme « marge de manœuvre ».

Un premier point mérite éclaircissement : le caractère unilatéral des projets de changement, imposés d'en haut sans consulter le terrain. En réalité, le « corps social », ou le « terrain », bref, les agents concernés par un projet de changement, sont le plus souvent sondés, dans le cas d'une réorganisation majeure, par le biais de groupes de travail *ad hoc* qui permettent tout à la fois de commencer à mettre en œuvre les premiers éléments du projet, et de prendre la mesure du soutien (ou de la résistance) que celui-ci rencontre. Des enquêtes d'opinion sur la satisfaction au travail des agents peuvent également être mobilisées à cet effet, pour prendre la température du corps social.

J'ai moi-même participé à une enquête qualitative auprès des agents du Commerce (plus précisément, des Centres de relation clientèle (CRC) de la Direction commerce particuliers et professionnels) en amont d'un projet de refonte du modèle économique, au printemps 2010. Cherchant à anticiper les évolutions du « marché de masse » et à tirer les premières leçons de l'ouverture à la concurrence, la Direction en infère des orientations stratégiques qui se traduiront à terme dans l'organisation du travail des CRC. Ces mutations à venir concernent très directement le métier des conseillers. C'est pourquoi plusieurs « diagnostics » de l'état actuel des CRC, de la satisfaction des conseillers dans leur travail, de

---

<sup>1</sup> On trouvera en annexe H un développement plus complet sur la notion de « facteur humain », ses racines et son emploi à EDF.



l'appropriation du modèle d'activité actuel, ainsi que du modèle managérial, sont lancés en avril-mai 2010. Contacté par le biais du pôle « Qualité de la vie au travail » de la Direction ressources humaines du groupe EDF, où je suis alors chercheur associé, je rencontre à ce moment un cadre dirigeant de la DCPD qui m'explique avoir besoin d'un « diagnostic socio-professionnel » des CRC, et plus spécifiquement d'un regard externe sur les fondements de leur « performance sociale ». Emprunté au vocabulaire de la RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises), ce terme désigne communément une évaluation des résultats d'une entreprise en matière « sociale », au-delà des seuls résultats économiques et financiers. En accord avec le commanditaire, un collègue sociologue (travaillant au sein du pôle Qualité de vie au travail de la DRH) et moi-même sommes chargés d'une rapide enquête dont l'objet d'étude est délimité à un seul des aspects de la « performance sociale » : les facteurs d'engagement durable des agents dans leur travail. C'est à la fois l'occasion de conduire une recherche immédiatement pertinente pour les acteurs de l'entreprise, et de trouver un « terrain » qui consistera au total en 34 entretiens dans quatre CRC (mon collègue en réalisera 7 supplémentaires dans un autre centre). J'y participe donc en profitant de l'opportunité de récolter un nouveau matériau empirique, qui consiste en des entretiens semi-directifs d'une à deux heures, aussi bien avec la ligne hiérarchique des managers de proximité des CRC, qu'avec des conseillers clientèle.

L'inconvénient majeur de cette méthode tient en revanche au « parachutage » d'un jeune doctorant venu de Paris et ayant reçu l'aval des directions nationales, dans des unités auxquelles on demande de trouver au plus vite sept ou huit agents disponibles sur une journée, alors même que les plannings de ces équipes sont très contraints par l'hypervision<sup>1</sup>. L'inconfort de cette position d'enquêteur a été, lors de mes premiers entretiens du moins, redoublé par le soupçon des enquêtés d'être placés sous le contrôle de leurs directions. En conséquence, les premiers agents rencontrés (chef de CRC inclus) répondirent par un discours poli à usage public à mes questions qui se voulaient pourtant ouvertes, se félicitant des très bonnes conditions de travail et de l'admirable qualité des relations de travail dont ils jouissaient, grâce à un encadrement exemplaire. Soit qu'il y ait eu un biais de sélection fortuit favorisant les plus optimistes d'entre eux, soit qu'ils préfèrent dresser des façades potemkine pour le visiteur de Paris, soit encore que les conditions et les relations de travail soient effectivement excellentes dans ce centre, le soupçon de recueillir des discours minoritaires, voire biaisés, affleura assez vite de mon côté comme de celui du commanditaire, assez peu enclin à croire que tous les agents d'un CRC ayant connu deux ans auparavant une grève dure et marquante, puissent à l'heure actuelle se dire pleinement engagés dans leur travail. J'insistai donc pour rencontrer avant tout des agents volontaires, et y compris pour que les volontaires ne soient pas toujours les agents les plus « performants » et les plus satisfaits de leur unité.

À la suite de cette rapide campagne d'entretiens (41 entretiens en cinq jours, étalés sur moins de trois semaines), je rédigeai une présentation Powerpoint puis une note de synthèse sur les enseignements de ce terrain d'étude, en concertation avec mon collègue de la DRH Groupe. Les conclusions furent présentées par des cadres de l'état major de la DCPD à divers interlocuteurs internes du projet de refonte du modèle d'activité, et donnèrent lieu à une réunion de « restitution » où plusieurs acteurs de ce projet me présentèrent leurs remarques sur la note qu'ils avaient lue. Exemple de l'incompréhension suscitée par

---

<sup>1</sup> L'hypervision est le système qui distribue les appels entrants, et fixe en conséquence les horaires auxquels chacun des conseillers doivent être présents et disponibles au téléphone, CRC par CRC.

une enquête qualitative, et du doute que « les ingénieurs » (comme ils aimaient eux-mêmes le rappeler) manifestaient à l'égard des propos tenus par les enquêtés sur leur travail, cette réunion fut l'occasion d'une franche remise en question des conclusions de notre étude. Mes interlocuteurs opposaient au tableau relativement noir des opinions exprimées par les enquêtés sur leur travail et leur management, les résultats quantitatifs du baromètre d'opinion interne (le « socioscope »), nettement plus positif. Une deuxième version de notre rapport, tenant davantage compte de l'organisation du travail de la DCPD dans son ensemble, mais dont les conclusions restaient les mêmes, quoique exprimées avec davantage de circonspection, fut alors rédigée, et notre mission de diagnostic en resta là pour l'instant.

Ce travail d'enquête fut par la suite intégré à l'ensemble des études lancées en amont de ce grand projet, lui-même constitué de plusieurs projets concourants. Nos commanditaires, quelques mois après, firent de nouveau appel à nous en amont d'une phase expérimentale consistant à tester plusieurs scénarios de transformation du travail de conseiller clientèle. Lorsque nous suggérâmes que les conseillers clientèle eux-mêmes (du moins quelques-uns d'entre eux) pouvaient être interrogés sur ce qui leur paraissait pertinent et profitable, la réponse de nos commanditaires fut claire et nette : il ne s'agissait pas de redessiner le métier selon ce qui faisait plaisir aux agents, et surtout pas d'« ouvrir la boîte de Pandore » en laissant filtrer dans le corps social des pistes des évolutions à venir du travail des conseillers.

L'intérêt des concepteurs d'organisations et des rédacteurs de prescription pour ce que les salariés disent de leur travail est donc, la plupart du temps, limité à une rapide photographie de leur « satisfaction » et de leur « motivation ». Il s'agit également de tester, en amont des réorganisations, la plus ou moins grande difficulté que celles-ci risquent de susciter : tensions dans les équipes, ralentissement de l'activité, difficultés de reclassement des agents qui se trouvent privés de leur ancienne activité, voire résistance syndicale ouverte qui peut passer par la grève ou le blocage en organisme statutaire. Ce dernier cas, que l'on trouve en particulier dans les projets de changement susceptibles d'avoir un impact sur la santé ou la sécurité des agents ou des prestataires (et qui pour cette raison doivent donner lieu à un avis du CHSCT, voire à une demande d'expertise qui ralentit de plusieurs mois la mise en œuvre du projet), est particulièrement craint – j'y reviendrai en 1.2.2.

L'encadrement de proximité se trouve dans la position intermédiaire entre deux mondes : celui de la stratégie, par nature indifférente aux particularismes locaux, et celui des équipes qu'il encadre. Les théoriciens de la régulation sociale (Reynaud, 1988, 1991, 2000 ; Dujarier, 2006a) et les chercheurs en sciences de gestion (Mintzberg, 1990 ; Livian, 2006 ; Child, Partridge, 1982) insistent sur tout le travail de relais que suppose l'articulation entre ces deux mondes, et qui définit précisément ce à quoi travaillent les encadrants de proximité. Il leur faut « traduire » (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010) les exigences du prescrit dans les termes du travail réel, pour éviter de « répercuter la pression » sans intermédiation (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010 : 80). Ce travail requiert un ensemble d'outils et de savoir-faire que l'on présentera plus en détail au chapitre 4. On peut simplement remarquer, à ce stade, que ces auteurs insistent sur l'irréductibilité du

changement réel au changement prescrit, et sur la nécessaire latitude qui en découle pour les encadrants qui mettent en œuvre le changement.

Or, ce que l'entreprise attend de leur part leur laisse une latitude limitée : il s'agit essentiellement de formation et d'information. Expliquer et convaincre sont les maîtres-mots du travail d'encadrement aux yeux de ceux qui lui prescrivent son rôle dans la « conduite du changement ». Les référentiels adoptés par le groupe EDF, issus du modèle « Litchi »<sup>1</sup>, et qui définissent ce que l'on attend des managers en matière de conduite du changement, sont très clairs sur ce point : conduire et accompagner le changement, c'est vaincre des résistances et faire entrer dans le réel un projet décidé de manière exogène.

Un document fourni en avril 2011 à l'Université Groupe du Management (service en charge de la formation des managers – cf chapitre 2, note 3 p. 33), sur commande de celle-ci, détaille « les compétences conduite du changement d'un manager »<sup>2</sup>.

Il s'appuie sur deux auteurs considérés comme des maîtres à penser du management, R. M. Kanter et J. P. Kotter (Kanter, 2001, 1989, 1983 ; Kotter, 1996), pour expliquer que le changement (en général) est « un savoir gestionnaire à maîtriser ». Le document distingue quatre types de changement en fonction de « deux grandes variables : son caractère plus ou moins imposé (imposé versus négocié) et son délai de mise en place (rupture versus permanent). » La synthèse de Kotter mérite d'être citée *in extenso* pour ce qu'elle révèle du rôle du manager ainsi conçu :

**« Développer l'argumentaire (pourquoi changer) :** Tous les managers doivent travailler

l'argumentaire technique et de faisabilité du changement. Ils doivent, en très peu de temps, être capables d'expliquer les finalités et modalités pratiques d'un projet.

**Identifier les groupes relais :** Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats.

**Avoir une vision du changement en termes de planning et de production :** La traduction d'un changement en productions (livrables) et plannings est indispensable pour le rendre concret et faire en sorte que les collaborateurs « rentrent » dans le projet sans le survoler de manière théorique comme c'est souvent le cas.

**Communiquer la vision du changement :** Le « vers où l'on va et les points d'étape » constituent le rythme du changement qui permet d'éviter les effets tunnels et les effets d'annonce sans suivi.

**Traiter les obstacles aux changements :** Quels sont les lieux de résistance et de blocage ? Tous les éléments de peur, de crainte et d'opposition doivent être traités indépendamment avec les acteurs

---

<sup>1</sup> Modèle de conduite du changement issu des recherches-actions menées par D. Autissier et quelques-uns de ses collègues, le projet Litchi a été largement diffusé dans l'entreprise EDF, par l'intermédiaire de consultants internes qui y ont été formés et d'une « Direction management et organisation » qui a longtemps travaillé avec ce consultant. Cf. Leloup, Marty, Autissier, 2008, pour davantage de détails.

<sup>2</sup> Il s'agit d'une note destinée à construire le référentiel de base de conduite du changement pour l'ensemble des managers du groupe. Son contenu théorique et pratique est très proche du modèle Litchi.

concernés dans une logique de résolution de situations de travail.

**Avoir des résultats rapides et les montrer** : Un changement nécessite d'avoir des résultats, des victoires rapides, à montrer dans la logique « ça marche ». Ces victoires rapides doivent être suffisamment symboliques et matérialisables pour avoir un effet de généralisation à tous les collaborateurs qui participent au changement.

**S'assurer des compétences et des postures pour amplifier le changement** : Tout manager se doit d'avoir une cartographie des acteurs de ses collaborateurs en termes d'attentes et de postures. Dans une logique de construction d'un réseau de changement, il s'agit de savoir quels seront les relais du changement.

**Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne** : le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mais également par des évolutions de postures personnelles. La gestion du changement est une action gestionnaire mais aussi de développement personnel.<sup>1</sup> »

Ce que l'on exige des encadrants, c'est donc une capacité (qui mobilise jusqu'à des savoir-faire « sociologiques ») à repérer et traiter des opportunités tactiques de contournement des résistances et de traitement des obstacles, ainsi qu'une faculté de « leadership », c'est-à-dire d'emporter l'adhésion des « destinataires du changement ». Ces derniers jouent un rôle passif pour la plupart, résistent pour certains et, au mieux, collaborent. Il s'agit donc pour les encadrants de faire avec ce dont ils disposent (la stratégie définie par d'autres, et l'équipe qu'ils encadrent) un travail tactique de conviction, d'explication, de rhétorique, qui peut soutenir et appuyer n'importe quel changement. Leur rôle de « traduction » souligné plus haut se limiterait dans ce cas à l'imposition d'un message venu d'en haut à des agents qui ne parlent pas le même langage, voire qui sont incapables de comprendre la stratégie dans les termes des stratèges<sup>2</sup>. Dans l'organisation du changement, les encadrants de proximité sont censés faire la « pédagogie » de la réforme que d'autres ont conçu ; ils doivent « donner du sens », c'est-à-dire traduire le sens du projet de changement dans des termes qui soient intelligibles par le terrain<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Outre ce document, on pourrait également citer les contenus des formations à la conduite du changement dispensées par des consultants internes de la DPI (Division production ingénierie). Leur contenu est très similaire, puisque les rédacteurs sont les mêmes. Cette équipe de consultants internes, formée à ce modèle de conduite du changement, y a formé à son tour plusieurs milliers de cadres de la DPI au fil des ans.

<sup>2</sup> On retrouve là la distinction de l'école des relations humaines, entre « logique ouvrière » et « logique managériale ». Selon ce schéma, les résistances au changement s'expliqueraient par l'incapacité des premiers à comprendre les intentions des seconds (Burawoy, 1979b ; Desmarez, 1986).

<sup>3</sup> La recherche en gestion a donné ses lettres de noblesse au « sensemaking », contribution essentielle des managers aux processus de changement, via les recherches de K. E. Weick, notamment. Dans cette optique, le « sens » que les managers construisent dans des environnements mouvants et incertains ne leur est pas révélé d'en haut (sur le modèle d'une page blanche sur laquelle viendrait s'inscrire un message), il est au contraire l'objet de constantes reformulations, qui font précisément apparaître l'encadrement intermédiaire comme un traducteur, à même de s'approprier des directives qu'il ne transmet pas directement et telles quelles aux subordonnés. Cf. Weick, 1995 ;

On voit qu'il s'agit là d'un travail essentiellement rhétorique qui, bien que délicat et complexe, ne suppose pas de technicité particulière, et donne plutôt lieu à des recettes, des modes d'emploi énoncés dans des termes universels, détachés de tout contexte de travail précis. Ce document, en définitive, comme la plupart des modèles de « conduite du changement », ne définit pas son objet : « le changement », bien que multiforme et pouvant recouvrir une multiplicité de phénomènes (organisation du travail, évaluation, contenu de l'activité, etc.), est pensé en général, sans davantage de spécification, sans référence à un métier ou à une activité professionnelle donnés. On a peine à entrevoir qu'il s'agit ici de conduire des changements *du travail* – l'exemple le plus fameux de Kotter, repris par l'auteur du document, est d'ailleurs celui d'un pingouin sur la banquise qui convainc ses congénères de changer d'iceberg.

Plus généralement, la conduite du changement fait sienne le « fatalisme du probable » qui est le propre de l'idéologie dominante (technocratique et libérale) disséquée par Bourdieu et Boltanski dans les années 1970 (Bourdieu, Boltanski, 1976)<sup>1</sup>, selon laquelle le changement, quoique inévitable, doit être voulu, accompagné, conduit par des dirigeants éclairés – et tout particulièrement, conscients des lois de l'économie et des ressorts des phénomènes sociaux. Les productions doctrinales qui donnent aux encadrants les points de repère essentiels de la conduite du changement ont non seulement la même nature que les rapports ministériels et les essais politico-économiques analysés par ces auteurs (format court, facilement lisible, peu formalisé, peu « jargonnant », suite de recettes à appliquer et d'assertions assénées sur le mode de l'évidence), mais aussi la même origine (les cabinets de conseil en stratégie et en management sont l'équivalent contemporain des « lieux neutres » de Boltanski et Bourdieu<sup>2</sup>). Ils partagent surtout le même principe directeur : le changement (en général, mais tout particulièrement celui qui concerne l'économie et le social) est nécessaire, mais suppose à la fois une conduite, une direction rationnelle, une compétence particulière qui doit être maîtrisée par ceux qui le font advenir. Il

---

Balogun, Johnson, 2004.

<sup>1</sup> Au sein de ce long article constitué à partir d'une lecture des publications de cercles de réflexions proches du pouvoir politique et économique de l'époque, des ouvrages de dirigeants (dont *Conduire le changement* de M. Poniowski, 1975), et de copies de l'ENA (entre autres), on se reportera en particulier aux pages 39 à 55 : « La science royale et le fatalisme du probable ».

<sup>2</sup> Ils sont en effet le trait d'union entre la production universitaire en gestion et la pratique gestionnaire. On trouve au sein du marché du conseil les mêmes hiérarchies qu'entre les innovateurs et les reproducteurs d'autres modes intellectuelles, et l'on pourrait montrer à propos de tous les discours qui, au sein de l'entreprise, s'adressent aux encadrants sur le mode du conseil d'ami du consultant avisé (ou du manager plein d'expérience), qu'ils ont pour origine des traductions plus ou moins directes de doctrines managériales parues quelques dizaines d'années plus tôt dans la *Harvard Business Review*. De même, Boltanski et Bourdieu incitent à « distinguer au moins les trois grandes catégories de textes qui correspondent à trois grandes phases du développement du nouveau mode de production idéologique : en premier lieu, les écrits des précurseurs, souvent des professionnels de la production culturelle, qui fournissent aux "membres actifs" de la classe dominante les thèmes fondamentaux qu'ils ne cesseront de reproduire en y accrochant leurs préoccupations spécifiques ; en second lieu, les produits (e.g. rapports de commissions) d'un travail collectif d'élaboration tendant à effacer les différences individuelles au profit des lieux communs qui font l'unanimité de la fraction dominante de la classe dominante ; enfin, les productions des simples reproducteurs, exposition scolaire de savoirs directement acquis dans les écoles du pouvoir ou dans les commissions du plan, et accommodés en fonction des dispositions éthiques et politiques singulières. » (Bourdieu, Boltanski, 1976 : 10-11).

suppose également que des aménagements marginaux soient réalisés pour que les évolutions, à la fois souhaitables et inéluctables, ne fassent pas trop de victimes et ne suscitent pas trop de résistances.

Le changement ainsi conçu est avant tout affaire de planification rationnelle et éclairée, conçue par des dirigeants qui possèdent une « vision » et quelques aperçus de la réalité sociale, et mis en œuvre par des managers qui doivent avant tout être de fidèles exécutants de l'intelligence des chefs. Un monde sépare en effet les dirigeants des exécutants, parmi lesquels on trouve des contremaîtres, des chefs de service, des chefs de projet, qui s'emploient quotidiennement à matérialiser le changement. Au sens strict, ce ne sont pas ces derniers qui le conduisent, puisqu'ils sont censés se contenter d'appliquer ce que d'autres ont pensé à leur place. Au mieux, ils prennent en charge l'accompagnement du changement, en dernier ressort.

### *1.2.2. Les vicissitudes des projets de réorganisation*

Il s'agit là des référentiels écrits, qui ne donnent qu'une image incomplète de la réalité du travail. Pour mieux comprendre la place occupée par les encadrants de proximité dans la conduite du changement, il faut également tenir compte de leur pratique. D'après les entretiens que j'ai menés avec des encadrants de proximité, on retrouve le constat d'une marge de manœuvre limitée sur le contenu des changements, voire sur les moyens à leur disposition pour les mettre en œuvre (ce qui peut être exprimé de manière résignée, lucide ou scandalisée). Au-delà de ce simple constat, c'est le déroulement des projets majeurs de changement qui les place souvent dans une position difficile : transcrire sur le terrain les nouvelles organisations du travail qui ont été pensées ailleurs, auparavant, et en amont, sans qu'ils soient associés à leur définition.

Citons les propos d'un directeur adjoint régional, au sein d'une des directions de la Division Commerce. Celui-ci s'exprime dans le cadre d'un séminaire qui réunit des responsables RH et des managers d'EDF, en-dehors de leur hiérarchie, pour partager leurs expériences plus ou moins heureuses relatives à la « qualité de vie au travail »<sup>1</sup>. Il relate le déroulement d'un changement majeur d'organisation du travail des agents de la direction commerciale « Entreprises et Collectivités Locales » (DCECL), auxquels on a proposé de changer de poste de travail, c'est-à-dire

---

<sup>1</sup> Organisés chaque été à partir de 2008 par la Direction RH à laquelle je suis alors rattaché en tant que chercheur associé, ces séminaires se déroulent en-dehors des lieux de travail et visent avant tout à favoriser l'expression ouverte des managers sur les difficultés et les succès qu'ils rencontrent dans la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration de la vie au travail. Ils sont une source précieuse d'observations pour mes recherches, et ont de surcroît fait l'objet d'une prise de note professionnelle de tous les échanges, que j'exploite ici en anonymisant les lieux et les personnes.

de métier, pour mutualiser au niveau national des activités qui étaient jusque-là effectuées par chacune des huit directions régionales.

« Le projet a été présenté en comité d'entreprise en 2008 puis retransmis aux régions pour que chacune choisisse les activités auxquelles elle renonçait ou sur lesquelles elle se spécialisait, au regard des compétences présentes et des problématiques des sites. Ces choix ont été effectués par les comités de direction.

Dans notre région, nous avons de nombreux sites répartis sur le territoire, avec des personnes parfois isolées, sans manager de proximité. Le projet offrait l'opportunité de reconvertir ces personnes tout en reconcentrant en partie les activités sur des pôles plus importants avec la présence d'un management de proximité.

Le choix des activités a été effectué par le comité de direction à l'issue d'itérations entre le national et les régions. Il a ensuite fallu porter le projet auprès des agents. Nous avons alors identifié les activités qui allaient rester dans chaque DCECL, mais pas encore clairement déterminé à quel endroit au sein de notre DCECL nous allions positionner les métiers. Ces transformations qui nous paraissaient minimes nous posent aujourd'hui problème. Nous avons eu des mouvements de grève d'une ampleur sans précédent, liés aux transformations du travail et à la charge de travail avant et après le projet. L'expertise du cabinet X<sup>1</sup> ayant conclu à l'aggravation des facteurs de risques psychosociaux, elle a fourni aux organisations syndicales un motif de revendication. Nous en revenons aux moyens.

*(Un autre participant intervient)* C'est toute la question du prescrit du national et de la latitude des métiers. Ici, la réflexion a été menée par les comités de direction : comment les managers de proximité ont-ils été associés à cette réflexion ? Et quand le comité de direction a décidé de privilégier le choix de l'agent par rapport à ses compétences, comment a-t-on vérifié que ce choix n'était pas le fruit d'une représentation mais bien lié à une réalité métier vers laquelle l'agent souhaitait s'orienter ?<sup>2</sup>

*(Le manager de la DCECL reprend)* Effectivement, le choix initial s'est fait en comité de direction. Les managers de proximité n'ont été associés que dans un deuxième temps à la réflexion, quand nous avons commencé à interroger les agents sur l'activité qu'ils souhaitaient choisir. Les managers de proximité ont donc dû accompagner le changement sans avoir pris part à la définition de la nouvelle organisation.

Nous avons auparavant validé avec eux le fait qu'ils souhaitaient rester managers de première ligne (MPL). Nous avons cependant considéré que le fait d'être manager première ligne Facturation ou manager première ligne Recouvrement<sup>3</sup> était indifférent car relevait de toute façon de l'activité managériale.

Concernant la deuxième question, nous avons mis relativement peu de moyens en œuvre pour nous assurer que le choix de l'agent se fondait sur une description suffisamment explicite du métier. Nous

---

<sup>1</sup> Une expertise a été demandée par le CHSCT de cette région pour peser sur les conséquences de la réorganisation sur la santé et la sécurité des agents.

<sup>2</sup> Plus simplement exprimé : comment vérifier que l'agent sait quel travail va lui être proposé ?

<sup>3</sup> Facturation et recouvrement sont deux des activités exercées par les agents de la DCECL.

avons décrit les métiers, diffusé les descriptifs M3E<sup>1</sup> mais ne les avons pas explicités.

Les agents ont en fait choisi le *front office* client (prendre les appels) ou l'expertise (un domaine particulier). Une partie a fait le choix de l'expertise. Et de même que les managers de première ligne consacrent beaucoup de temps à régler des problèmes en lieu et place de leur contrat d'objectifs, ces conseillers qui s'attendaient à découvrir l'expertise se trouvent englués dans des problèmes d'outils. »

On voit que le moment où l'on fait appel aux managers de proximité (ici, les chefs de service et les responsables d'équipe des conseillers) dans un projet de changement, correspond à leur place dans l'organisation : en dernier ressort, juste avant que le prescriptif atteigne le « terrain », c'est-à-dire les agents d'exécution, ils doivent mettre en œuvre des changements qui les touchent également (l'équipe qu'ils encadrent n'est plus la même car de nouveaux agents qui viennent de changer de métier y sont intégrés), et dont le contenu leur échappe (jusqu'au choix des agents qui composent leur équipe, qui se décide ailleurs). La dernière phrase des propos de ce directeur montre que le rôle essentiel des encadrants de proximité est alors de « régler des problèmes », c'est-à-dire de s'assurer que la mise en œuvre du projet de changement ne crée pas de perturbations insurmontables dans l'activité. C'est là le cœur du travail d'encadrement, que l'on peut désigner sous le terme d'« arrangements » (cf. infra, chapitre 4).

Un aspect important du travail de conduite du changement concerne leur rôle dans les institutions représentatives du personnel (IRP). Chaque projet de changement majeur (réorganisation du travail, modification de la classification d'un emploi, mise en place d'une nouvelle grille horaire, introduction d'une nouvelle technologie) doit être présenté en CHSCT<sup>2</sup>, lorsqu'il a des incidences potentielles sur les conditions de travail ou la santé des agents, ou en CE<sup>3</sup> voire en CCE<sup>4</sup> (dans le cadre d'un projet national ou au niveau du groupe) lorsqu'il touche à la situation professionnelle d'un groupe d'agents<sup>5</sup>. Les comités d'établissement sont présidés par les directeurs d'unité, et les CHSCT par un membre de la direction de l'unité concernée. Cependant les chefs de services et les responsables d'équipe sont en relation directe avec les représentants syndicaux, dans la mesure où ils préparent le passage des « dossiers » en CE ou en CHSCT, et où ils en gèrent les conséquences auprès des équipes. Sans être en première ligne dans les négociations au sein des IRP, les encadrants de proximité sont en relation avec les représentants syndicaux de manière plus informelle, en amont et en aval des décisions, dans le quotidien du travail. Ils sont donc les premiers à gérer les conséquences des décisions prises par les IRP sur les projets de

<sup>1</sup> La Méthode d'Entreprise d'Évaluation des Emplois est un outil de gestion des compétences qui s'est répandu à la fin des années 1990 à EDF. Elle consiste à peser les différentes compétences que requiert chaque poste défini dans l'organisation afin notamment de le faire correspondre à une plage de la hiérarchie (Groupe Fonctionnel).

<sup>2</sup> Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

<sup>3</sup> Comité d'établissement

<sup>4</sup> Comité central d'entreprise.

<sup>5</sup> Il faut y ajouter les Commissions secondaires du personnel (organismes paritaires spécifiques aux Industries électriques et gazières qui statuent sur les évolutions de carrières individuelles des agents).



changement – ou plutôt, des décisions managériales prises en regard des avis donnés par les IRP et des blocages éventuels qu'ils peuvent entraîner. À ce titre, les représentants du personnel sont avant tout perçus par l'encadrement (de manière générale, et plus encore pour les encadrants de proximité) comme des facteurs de perturbation dans le déploiement des projets, qui doivent être, au mieux, associés en amont des décisions pour éviter qu'ils jouent de leur pouvoir de blocage, et au pire contournés pour que ce pouvoir ne s'exprime même plus. La position relative des encadrants de proximité (qui appliquent les décisions mais ne siègent pas dans les IRP) les met en difficulté lorsque ce pouvoir de blocage (dont les organisations syndicales usent, précisément, dans la mesure où il leur permet de peser sur les réformes en cours) conduit leur hiérarchie à reculer ou, à tout le moins, à préférer ne pas prendre le risque d'un mouvement social. L'exemple de la révision des poids des tournées dans un service de technique clientèle d'ERDF peut servir à le faire comprendre.

Les agents qui interviennent sur les installations des clients d'EDF ont chaque jour une « tournée » à réaliser, dont le contenu est préparé par un service dédié (la cellule de pilotage centralisé) qui répartit les différentes interventions entre les agents, en fonction de leur nature, du temps qu'elle prennent et du lieu où elles se déroulent. Pour rendre les interventions comparables entre elles et permettre une comptabilité horaire (les agents effectuent 32h ou 35h de travail hebdomadaire), un « poids » est affecté à chaque type d'intervention. Ces poids, jusqu'au début des années 2000, étaient inégaux d'une unité à l'autre (d'un centre de distribution à l'autre). En 2008, les directions régionales des unités d'ERDF reçoivent la consigne d'harmoniser les poids des tournées au niveau national. Bastien (encadrant élargi ERDF, 37 ans, entré à EDF comme technicien après un bac électrotechnique et quelques années dans le privé) développe en ces termes les conséquences de ce projet de changement dans son unité :

« Je pense que mon chef a dû vous en parler, il y a cette histoire des poids des tournées. Avant on avait un certain nombre de poids, et ils ont voulu tout unifier au niveau national, donc il fallait diminuer les poids, faire changer le poids : avant un poids = 5 minutes, maintenant un poids = 3. Donc de 83 poids on était passés à 117, pour une journée. Donc les OS [organisations syndicales] ont mis le nez dedans, tout ça, bon au départ ça ne s'est pas trop mal passé, euh, après on s'est rendu compte quand même qu'avec seulement 117 poids, bah les techniciens à 15h ils étaient rentrés [de leur tournée]. Donc on s'est dit « bah attendez, les mecs ils sont à 117 poids, ils partent d'ici à 8h30, à 15h ils sont rentrés », alors que normalement ils bossent jusqu'à 17h, donc là on s'est posé la question, on s'est dit on va augmenter un petit peu, légèrement, de manière à ce qu'ils aient un petit peu plus d'activité. Bon, derrière les OS ont mis le nez dedans, donc on est retombés à 117, et on bouge plus, quoi, donc les mecs rentrent à 15h, tant pis. Ils bossent 6h par jour, et encore, quoi. Mais bon, après on a une direction qui bouge pas par rapport à ça, qui veut un calme social, donc voilà.

*Qu'est-ce que vous entendez par « calme social » ?*

Bah c'est un peu acheter la paix sociale, mais bon c'est super paradoxal. D'un côté on veut que ça tourne, on veut des résultats, et d'un autre côté on veut une paix sociale qui fait que, avec cette paix sociale, on ne peut pas faire bosser les mecs. Donc après un moment, bah nous on est coincés. Ça veut dire qu'on demande du monde, on ne nous en donne pas, on demande des résultats, bah on ne peut pas les avoir si on n'a pas de monde, et en même temps le peu de monde qu'on a on ne peut pas les faire bosser. Donc au bout d'un moment, on réfléchit, on ne sait plus trop quoi faire, quoi. Bon, ce qui est bien, c'est qu'on a quand même quelques techniciens qui ne sont pas stupides, et quand il y a des trucs à faire, ils les font, ils prennent aussi sur eux. Mais bon la plupart, ils font leurs heures, ils font leurs heures, quoi. Et après on voit les grandes élections qui ont fait que « Travailler plus pour gagner plus », tout ça, bah je peux vous dire que les techniciens, ils l'attendent encore, ça, hein. Au début ça a marché un petit peu, et puis maintenant on a tout arrêté, on ne veut plus qu'on le fasse [le recours aux heures supplémentaires est limité], mais c'est vrai que ça nous arrangeait, quelque part, ça nous arrangeait très bien : les mecs qui ne prenaient pas leur jour de repos dans la semaine, ils venaient bosser, ça les arrangeait bien, ils étaient payés plus, nous ça nous arrangeait parce que ça arrangeait au moins le système, et pour le client c'était plus intéressant... et depuis quelques mois ils nous ont dit « arrêtez. »

*Vous n'avez plus le droit de donner des heures supplémentaires ?*

Non. Maintenant les techniciens ils font leurs horaires, point, ça s'arrête là. Même pour moi, pour nous, c'est difficile pour faire tourner les activités, pour qu'on n'ait pas trop de demandes qui s'accumulent, parce que là c'est vrai qu'on a beaucoup de demandes qui s'accumulent, on ne peut pas fournir, quoi. Nos clients nous disent « Attendez j'ai quand même attendu quinze jours, voire trois semaines pour avoir un rendez-vous. » [...] Donc ils ont mis en place un système pour faire venir d'autres techniciens parce qu'ils sont plus nombreux sur d'autres agences, donc les OS [organisations syndicales] ont mis le nez dedans, bah rebelote [rire], on a tout arrêté. Donc en fin de compte tout ce qui se met en place, ça dure on va dire un mois, deux mois, et boum ! ça s'arrête. À chaque fois les OS mettent le nez dedans, et bon les organisations syndicales c'est vrai qu'il en faut, mais bon à un certain moment les mecs ce qu'ils veulent c'est aussi bosser, aussi avoir de la thune, ça c'est clair. Et ça pour ça, les OS ne comprennent pas que les jeunes ne sont plus derrière eux, bah c'est clair, dans la mesure où on ne les laisse plus bosser... ça je pense que les jeunes ça les gêne un petit peu. »

Au début de cet extrait d'entretien, on remarque que Bastien s'associe à sa hiérarchie dans un « nous » commun : « on s'est rendu compte », « on s'est dit ». Ce n'est qu'au moment où la direction renonce à son projet initial (que la CGT avait porté devant les prud'hommes pour faire constater une infraction au code du travail) qu'il marque sa distance avec « une direction qui ne bouge pas », qu'il range dans la même catégorie que les politiques qui décident de grandes orientations sur le temps de

travail<sup>1</sup>. La réaction de Bastien, ouvertement hostile à l'égard des organisations syndicales (bien qu'il la modalise en affirmant qu'« il en faut »), s'explique par sa frustration face à une série de décisions managériales avortées, qu'il a commencé par soutenir et porter auprès de son équipe aux côtés de l'ensemble des managers, puis dont il doit assumer, auprès de ses agents mécontents, l'échec en raison du blocage syndical. La conduite du changement consiste aussi à savoir faire la pédagogie du renoncement, et non du seul volontarisme immanquablement victorieux. Or, pour assumer ce renoncement, les encadrants de proximité se trouvent seuls. La direction de l'unité, qui voit sa responsabilité d'employeur engagée devant les tribunaux, laisse en définitive ses encadrants gérer seuls le renoncement au projet, ainsi que l'explique Bernard, le n+1 de Bastien :

« [...] Ici, dans un passé récent, où je n'étais pas encore là, le centre s'est retrouvé au tribunal, parce que que les agents travaillaient trop.

*Parce qu'il y avait une plainte aux prud'hommes ?*

Ouais, voilà, au tribunal, enfin c'est remonté... Enfin 117 poids, divisé par 3, multiplié par 60 minutes, ça fait un peu moins de six heures de travail – alors faut qu'on m'explique un peu aussi vis-à-vis du juge, là il y a quelque chose que je ne comprends pas : comment il peut dire que c'est trop... Donc ici, je me suis rendu compte que les agents, c'était pas génial au niveau productivité, et donc j'ai augmenté les poids, on a augmenté les poids, en regardant les gens, en changeant un peu les méthodes de travail, les zones d'intervention, on a démarré ça. Et là ce matin j'ai eu un mail – c'est pour ça que j'ai trouvé ça marrant que vous veniez parce que ce matin j'ouvre ma boîte mail avec... un gros exemple de... ce qui pourrait la vie du manager de proximité comme nous, c'est-à-dire qu'on nous demande de faire de la productivité (ce qui est normal, hein, par rapport à la désorganisation et autres), et du jour au lendemain, on nous bousille six mois voire un an de travail, comme ça. Parce que le directeur de l'unité, il ne veut pas les... enfin, il ne veut pas aller au casse-pipe, il ne veut pas se retrouver au tribunal pour ça. »

Bernard emploie la première personne du singulier pour expliquer que c'est lui qui a augmenté les poids. Il ne s'agit pas, pour lui, de nier la prescription hiérarchique, mais plutôt de décrire le travail d'encadrement spécifique qui consiste à « regarder les gens, changer les méthodes de travail, les zones d'intervention », bref, à traduire dans le travail réel (l'organisation des tournées quotidiennes) la prescription de productivité, à laquelle il adhère d'ailleurs pleinement. Mais, de même que Bastien, il prend ses distances à l'égard de la hiérarchie lorsque celle-ci « ne veut pas aller au casse-pipe » : manière d'exprimer la pusillanimité supposée de ceux qui, à la différence de Bernard, ont des relations institutionnelles avec les syndicats, organisées par la menace de mise en

---

<sup>1</sup> « Travailler plus pour gagner plus », en l'occurrence, fait référence au slogan de campagne de N. Sarkozy en 2007, dont l'une des applications a été la défiscalisation des heures supplémentaires inscrite dans la loi TEPA d'août 2007

cause de la responsabilité de l'employeur. À l'inverse, la place que tient Bernard dans la conduite du changement, est celle qui consiste à emporter l'adhésion des agents, face aux représentants syndicaux, et contre eux. Il s'agit alors de « tenir » et de « ne pas lâcher », pour reprendre deux expressions fréquemment employées par les enquêtés : une fois le cap fixé, les encadrants de proximité ne négocient pas avec les organisations syndicales, ils leur font face. Ils attendent donc de leur hiérarchie un soutien indéfectible qui, lorsqu'il vient à manquer, sape tout leur travail d'encadrement – j'y reviendrai au chapitre suivant.

On voit que la question cruciale qui est posée aux encadrants par les changements d'organisation n'est pas tant celle d'un changement radical de modèle productif (qui transformerait profondément la nature du travail d'encadrement), que celle de leur responsabilité en tant que managers – c'est-à-dire en tant qu'exécutants et délégués de l'employeur<sup>1</sup>. La faible autonomie dont ils disposent, au dernier échelon de la chaîne hiérarchique, est tendanciellement de plus en plus limitée, mais leur travail d'encadrant reste de même nature, que l'organisation soit uniquement pyramidale ou plus complexe. En revanche, dans des organisations changeantes, qui restreignent *de facto* leurs marges de manœuvre, ils se trouvent engagés dans des luttes pour la responsabilité. Nulle part ces luttes ne sont plus lisibles, au tournant des années 2000, que dans les accusations de souffrance au travail et la prévention des risques psychosociaux qu'ils sont tenus de prendre en charge. Pour le comprendre, il faut à la fois détailler ce que recouvrent les notions de « souffrance au travail » et « risques psychosociaux » dans le contexte singulier d'EDF, et analyser l'évolution du travail d'encadrement auxquelles aboutit l'accent récemment mis sur ces phénomènes.

## **Section 2 : Les encadrants de proximité face à la « souffrance »**

EDF, comme d'autres grandes entreprises françaises, s'est trouvée confrontée à la fin des

---

<sup>1</sup> Contre les économistes qui assimilent le fonctionnement d'une firme à celui d'un marché, R. F. Freeland (2009) rappelle que les relations entre individus au sein d'une organisation sont, de part en part, définies par l'obligation légale d'obéir à la hiérarchie. Le droit qui s'applique aux conflits internes à une entreprise est donc fondamentalement différent de celui qui organise les relations entre des contractants sur un marché, dans la mesure où il est fondé sur la présomption de l'obéissance des salariés aux ordres qu'ils reçoivent, et sur la responsabilité de l'employeur (et de ses délégués) face à cette obéissance acquise par avance.

années 2000 à une crise latente, dont quelques épisodes marquants ont incité ses directions à développer des politiques spécifiquement destinées à y répondre : l'employeur est alors mis en cause en tant que responsable de la souffrance psychique<sup>1</sup> intense vécue par certains salariés (allant jusqu'à des épisodes de décompensation aiguë, voire des suicides), qui serait l'indice d'une souffrance bien plus généralement partagée par l'ensemble des agents. Les expertises sur ce type de risques, supposément nouveaux (expertises issues d'une demande syndicale ou venant à l'appui de la position de l'employeur), l'évolution de la jurisprudence et de l'agenda politique des questions de santé au travail, et la plus grande attention accordée à des faits marquants (comme les suicides de salariés) conduisent, dans les années 2000, à ce que les « risques psychosociaux »<sup>2</sup> émergent comme une préoccupation obligée de l'employeur, et fassent l'objet de politiques destinées à objectiver, mesurer, prévenir, et traiter la souffrance occasionnée par le travail. Ce processus conduit à reformuler, selon une problématique de santé publique, des questions qui touchent au fondement des responsabilités respectives de l'employeur et des salariés.

Très rapidement résumées, celles-ci se ramènent à la problématique suivante (qui donne lieu à des examens cliniques et sociologiques, mais surtout à des accusations réciproques qui ne peuvent recevoir seulement une réponse objective et scientifique) : est-ce la faute de l'employeur si des salariés souffrent, voire meurent ? L'émergence d'une nouvelle forme de risques, dans les arènes où s'affrontent les représentants des salariés et ceux de l'employeur, conduit également à placer l'encadrement de proximité au centre d'un conflit sur lequel il a, une fois de plus, une latitude d'action limitée. Enjeux d'un conflit central sur la responsabilité des atteintes à la santé au travail, les risques psychosociaux sont à la fois un problème nouveau à traiter pour les encadrants de proximité, un révélateur des contradictions dans lesquelles est pris le travail d'organisation, et un point d'appui potentiel qui pourrait renouveler profondément les modalités des changements d'organisation au sein de l'entreprise. Ces trois aspects seront exposés en détail dans cette section.

L'émergence des risques psychosociaux, en tant que préoccupation des directions de l'entreprise EDF, est également la raison de ma présence en tant que chercheur auprès (puis au sein) des équipes de la Direction des ressources humaines du groupe. Mon objet de recherche

<sup>1</sup> J'utilise le terme de « souffrance psychique » comme équivalent à la fois de la « souffrance au travail » et des « risques psychosociaux », pour éviter de rester prisonnier des affiliations théoriques – à bien des égards divergentes – auxquelles renvoie chacun d'entre eux.

<sup>2</sup> Concept par nature flou et sujet à de multiples reformulations – en fonction des instances dans lesquelles il est utilisé, comme une arme autant que comme un outil descriptif –, le « risque psychosocial », généralement employé au pluriel, rassemble dans un seul risque professionnel des phénomènes qui touchent à la fois à la souffrance psychique et à la situation sociale du salarié. Les définitions de l'INRS ou du Ministère du travail, qui s'efforcent de concilier une relative scientificité et un caractère « consensuel » (c'est-à-dire acceptable socialement par les employeurs, les organisations syndicales, les préventeurs, la médecine du travail, etc.) regroupent ordinairement sous ce terme le stress au travail, les violences internes et externes à l'entreprise, l'épuisement professionnel (burn-out) ainsi que « les formes de mal-être, de souffrance, de malaise ressenties par les salariés » (INRS, 2005 – voir aussi <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html> et <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>, pages consultées le 27/12/2011). Je reviendrai dans les pages suivantes sur l'enjeu que représente la définition légitime des mots qui caractérisent la souffrance psychique.

(l'encadrement de proximité) était inscrit dans le projet développé par l'entreprise d'un « Observatoire de la qualité de vie au travail », qui avait lui-même vu le jour en juin 2007, sur la recommandation de la mission d'écoute dépêchée à Chinon en mars 2007. Dans cette unité du parc nucléaire, une série de trois suicides en six mois avait alors précipité une crise sociale aiguë. Celle-ci avait débouché sur la formulation de recommandations à propos de la « qualité de vie au travail », et non du stress, de la souffrance au travail ou même des risques psychosociaux. L'option stratégique choisie par les directions de l'entreprise (et au premier chef, par la Direction ressources humaines du groupe<sup>1</sup> à laquelle j'allais être attaché quelques mois plus tard) consistait à se pencher sur les facteurs d'amélioration de « la vie au travail » en général, pour promouvoir des actions managériales permettant de prévenir l'apparition de troubles psychosociaux. Les deux missions de cet observatoire étaient de coordonner des études sur les conditions de travail des agents EDF<sup>2</sup>, et de formuler des recommandations transmises aux directions des « métiers » (c'est-à-dire des grandes divisions fonctionnelles de l'entreprise : nucléaire, distribution, etc.) pour promouvoir des pratiques remarquées ou mettre en œuvre des instruments d'objectivation de la santé au travail des agents, par exemple. Mon propre travail d'enquête a donc été marqué par ce contexte et par cette demande initiale : pour mes multiples commanditaires au sein d'EDF<sup>3</sup>, mon étude visait en premier lieu à découvrir ce qui, dans le travail des managers de proximité, pouvait s'apparenter à des facteurs de prévention et de traitement des risques psychosociaux. Il ne m'appartient pas de déterminer si j'ai pu répondre à leurs attentes ; du moins celles-ci m'ont ouvert les portes de nombreux terrains d'enquête et permis de consulter d'innombrables et précieuses sources archivistiques.

---

<sup>1</sup> Bien que le nom de cette direction ait évolué au fil des quatre ans que j'y ai passés, je conserve ici sa dénomination la plus récente (DRH Groupe), pour des raisons de lisibilité.

<sup>2</sup> Outre ma propre enquête, qui a donné lieu à plusieurs points d'étape au sein de l'observatoire, celui-ci a lancé deux études sur les coopérations entre générations, une étude sur l'organisation du travail au sein des centres d'appel et d'une centrale nucléaire, et une autre sur les interactions vie professionnelle-vie privée, entre 2008 et 2011.

<sup>3</sup> « Chercheur en sociologie », « étudiant en thèse » ou même « sociologue », au sein d'un projet lui-même mouvant et mal identifié par la plupart des acteurs que je rencontrai (qui ne soupçonnaient pas, en 2007-2008, que l'entreprise se préoccupât de « qualité de vie au travail », et encore moins qu'elle ait créé un projet dédié au sein de la DRH), j'ai été identifié comme tel à la fois par des dirigeants (plus ou moins avertis et bienveillants à l'égard des sociologues, et en particulier des sociologues qui s'intéressaient à la souffrance au travail), par des syndicalistes, par des chefs de service, des médecins du travail, etc. Mes premiers commanditaires ont été les quelques personnes de la DRH Groupe qui m'ont accompagné de semaine en semaine dans mon travail ; néanmoins le fait d'être identifié, à l'intérieur de l'organisation, comme « le doctorant en sociologie qui travaille sur les managers » m'a valu au fil des ans des invitations (au sein de réseaux de managers de plusieurs unités, chez des formateurs, dans des tables rondes syndicales, etc.) et m'a procuré des relais qui m'autorisent maintenant à parler au pluriel de mes multiples commanditaires, désignant par ce terme la multiplicité d'interlocuteurs intéressés, d'une manière ou d'une autre, par mon travail de recherche, ses développements et ses résultats.

## ***2.1. Conflits sur la responsabilité de la souffrance occasionnée par le travail***

### *2.1.1. De la « souffrance au travail » aux « risques psychosociaux »*

Pour comprendre la manière dont les encadrants de proximité se trouvent enrôlés dans la prévention et le traitement des risques psychosociaux, il faut revenir sur les racines de la crise de Chinon, en 2007. En août 2006, novembre 2006 et février 2007, trois agents du Centre nucléaire de production d'électricité de Chinon se suicident, à leur domicile. En août 2004, un autre agent s'était déjà donné la mort, et l'un des médecins du travail du site avait alors engagé une démarche auprès de la Caisse primaire d'assurance maladie, pour faire reconnaître cet acte comme accident du travail, après avoir adressé (en février 2004) à la direction du CNPE une « alerte de risque psychosocial » concernant une section du service maintenance dont était également issu cet agent<sup>1</sup>. D'abord refusée, cette reconnaissance fut finalement acceptée par la CPAM, et contestée auprès du Tribunal des affaires de sécurité sociale par la direction d'EDF. Février 2007 marque donc une sorte de point d'orgue en raison non seulement de la rapidité de la série de suicides, mais aussi des relais à la fois médicaux et syndicaux qui assurent à cette série une publicité médiatique, et insistent sur son caractère non pas exceptionnel, mais au contraire symptomatique : les suicides de salariés seraient la partie visible d'un continent de souffrance silencieuse.

La position syndicale du problème des suicides (due à la CGT et notamment aux médecins du travail syndiqués à la CGT<sup>2</sup>) ne date pas de 2007 : elle s'est construite depuis la fin des années 1990. L'examen des débats au sein du CNHSCT<sup>3</sup> montre que le recensement des suicides, et l'analyse de leurs causes (pour en montrer le lien avec la situation professionnelle du suicidé) prolonge l'argumentation des organisations syndicales qui pointent la souffrance occasionnée par les changements d'organisation (Benquet, Marichalar, Martin, 2010)<sup>4</sup>. Jusque-là impuissants à faire

<sup>1</sup> Ce médecin a joué un rôle moteur dans la fondation de l'association ASD-Pro (Association d'aide aux victimes et aux organisations, confrontés aux suicides et dépressions professionnels), créée à Chinon en septembre 2008, et qui vise notamment « à agir avec tous ceux qui le souhaitent, pour établir le lien, au cas par cas, entre souffrance mentale et travail, lorsque cette souffrance conduit à la pathologie, voir la mort, pour des salariés. » (déclaration de création de l'association ASD-Pro, octobre 2008 –voir également [http://www.asdpro.fr/?page\\_id=65](http://www.asdpro.fr/?page_id=65), page consultée le 27/12/2011, et Huez, 2008).

<sup>2</sup> Les médecins du travail d'EDF occupent une place à part dans la profession, qui explique notamment leur plus grande sensibilité aux questions de souffrance au travail, et le travail à la fois épistémologique et politique qu'ils ont entrepris à propos de cet objet, de même qu'à propos de l'amiante. Sur l'implication de la médecine du travail d'EDF dans la position d'un conflit de responsabilité à propos du travail, cf. Salman, 2008 ; Association santé et médecine du travail, 2000.

<sup>3</sup> Instance représentative nationale spécifique à EDF et Gaz de France, le CNHSCT (Comité national hygiène, sécurité et conditions de travail) se réunit une fois par mois en moyenne, de 1985 à 2008. Chacune des séances donne lieu à un procès-verbal dactylographié, dont les archives ont été conservées par le secrétariat de l'organisme.

<sup>4</sup> Les paragraphes qui suivent reprennent, en la résumant, la démonstration faite dans cet article, à partir du

reconnaître la gravité de la « souffrance au travail » mise à jour dans des enquêtes psychopathologiques (puis de psychodynamique du travail), les représentants du personnel tirent argument de la gravité du suicide pour passer outre l'objection des directions, qui porte d'habitude sur la non-représentativité des études de cas. En 2003, plusieurs séances du CNHSCT donnent lieu à des débats à propos de cas de suicides dont la CGT entend montrer le caractère d'accident du travail ou, à tout le moins, le lien avec une situation de travail dégradée, souvent liée à une augmentation de charge de travail et à une perte de repères professionnels, dues précisément aux réformes d'organisation sur lesquelles les représentants sont appelés à se prononcer dans le cadre du CNHSCT<sup>1</sup>. On lit dans une déclaration de la CGT lors de la séance de décembre 2003 :

« En l'espèce, nous ne pouvons pas ignorer le lien entre la visite hiérarchique de chantier faite le vendredi 14 novembre 2003 et le suicide de notre collègue. Monsieur T. a subi un stress suffisamment fort pour qu'il puisse s'apparenter à un traumatisme psychologique. Des lettres (à son épouse et à son supérieur hiérarchique) attestent du lien de cause à effet entre les deux événements. [...] L'employeur est responsable de la sécurité de ses agents et doit aussi veiller à ce que les organisations et les conditions de travail ne portent pas atteinte à leur intégrité physique et mentale. » (PV du CNHSCT n°264, 18 décembre 2003)

Les suicides de salariés apparaissent comme le paroxysme d'une souffrance psychique occasionnée par la dégradation des conditions de travail, voire la dégradation du travail lui-même. À l'appui de cette thèse, les représentants du personnel ont construit, depuis la fin des années 1980 et les premières expertises psychopathologiques au sein d'EDF<sup>2</sup>, une argumentation qui fait fonds sur les ressources théoriques de la psychopathologie du travail (devenue en 1993 psychodynamique du travail). Celle-ci insiste sur le décalage entre les marges d'action laissées aux salariés et la responsabilité qui leur est dévolue, cause de « souffrance au travail »<sup>3</sup>. Parmi les principales causes de cette souffrance, la psychopathologie du travail pointe du doigt le fait d'évaluer le travail réel à l'aune du travail prescrit, plutôt que de constater leur écart irréductible, et le fait de demander à un salarié de fournir un travail sans lui en donner les moyens : injonctions contradictoires, objectifs

---

dépouillement de l'ensemble des procès-verbaux du CNHSCT.

<sup>1</sup> Comme les CHSCT locaux, le CNHSCT devait rendre un avis sur les dossiers qui y étaient présentés – les changements d'organisation touchant à l'hygiène, à la sécurité ou aux conditions de travail des agents EDF et des salariés des entreprises sous-traitantes. Un avis défavorable ne peut bloquer la mise en œuvre du projet en question, mais une absence d'avis (lorsque les représentants du personnel déclarent disposer de trop peu d'informations pour se prononcer, par exemple) peut en revanche retarder de plusieurs mois la mise en œuvre d'un projet.

<sup>2</sup> Celles-ci ont donné lieu à des rapports la plupart du temps non publiés. On pourra néanmoins consulter la bibliographie de Dejours, 2009 [1998] qui dresse la liste des rapports d'étude du Laboratoire de psychologie du travail du CNAM, dont une partie concernent EDF (et plus spécifiquement, le nucléaire et la distribution).

<sup>3</sup> L'expression est devenue, au fil des publications en psychodynamique du travail, une marque d'appartenance à ce corpus théorique, de sorte que la simple mention de ce terme suffit à signaler un parti-pris affirmé (inextricablement scientifique et politique). Dans la suite du propos, j'emploierai cette notion entre guillemets (de même que celle de « risques psychosociaux ») pour signaler son caractère de marqueur théorique.



démessurés ou encore destruction des collectifs de travail indispensables au « travailler » (Molinier, 2007 ; Dejours, 2008 [1980]). C'est là l'angle d'attaque privilégié par les représentants syndicaux pour mettre en cause les transformations de l'entreprise<sup>1</sup>, au plus près de leurs conséquences sur le travail et la santé des travailleurs.

En somme, si la question de la « souffrance au travail » se trouve posée, dès les années 1990, au sein d'EDF, ce n'est pas en raison d'un souci sanitaire et hygiéniste nouveau de la part des représentants syndicaux (ou de la direction de l'entreprise). Plutôt, poser la question des incidences des réformes d'organisation sur la santé des agents revient à mettre en cause la responsabilité de l'employeur dans les maux occasionnés par le travail, c'est-à-dire à mettre en question la légitimité et la pertinence des changements d'organisation par le biais des conséquences qu'ils font peser sur la santé des agents. Au CNHSCT comme dans les CHSCT, il faut parler de santé pour parler de tout le reste : le conflit sur la responsabilité de l'employeur dans les atteintes à la santé participe au conflit sur la détermination des fins et des modalités du travail salarié (Hatzfeld, 2006).

L'apparition de la catégorie « risques psychosociaux » est, dans le cas de l'entreprise EDF<sup>2</sup>, issue d'une reprise en main de la prévention des risques par les directions de l'entreprise<sup>3</sup>, pour faire face à des mises en cause répétées de leur responsabilité – non seulement par le biais du CNHSCT, mais dans plusieurs cas où des directeurs d'unités font l'objet de poursuites judiciaires, facilitées par l'évolution de la jurisprudence au tournant des années 2000. D'une part, le décret du 5 novembre 2001 oblige l'employeur à établir un « document unique d'évaluation des risques » professionnels sous peine de sanctions pénales. Les employeurs se trouvent dans l'obligation d'établir qu'ils ont, à tout le moins, organisé la recension et la prévention des risques professionnels, et mis en œuvre les actions correctrices nécessaires, quand bien même l'activité génère des risques qui ne peuvent être complètement évacués. D'autre part, en février 2002, les « arrêts amiante » de la chambre sociale de la cour de cassation modifient la notion de faute inexcusable de l'employeur (prévue par la loi de 1898 sur les accidents du travail) dans un sens plus favorable aux victimes : ceci ouvre la voie à de nombreux recours victorieux de salariés victimes d'accidents du travail et de maladies

---

<sup>1</sup> Les transformations en question concernent plusieurs directions : hydraulique, nucléaire (travail posté notamment), mais surtout la distribution, qui dans les années 2000 voit le périmètre des métiers évoluer profondément et son organisation changer de fond en comble, avec l'apparition d'une direction Commerce. Cf. supra, chapitre 2, section 1.

<sup>2</sup> Le flou et la plasticité de ce concept sont tels qu'il a pu servir d'outil théorique de mise en cause de la responsabilité de l'employeur dans d'autres entreprises, aidé en cela par l'explosion des cabinets d'expertise et de conseil en « risques psychosociaux » (peu d'entre eux affichent un savoir-faire en « souffrance au travail »). Cf. Marichalar, Martin, 2011.

<sup>3</sup> « Directions » s'accorde au pluriel non seulement par ce que le CNHSCT concerne également Gaz de France, mais parce qu'au sein des instances nationales chargées de conseiller les employeurs, les acteurs sont multiples. On peut citer simplement, pour la clarté du propos, deux services-clés : le « Service de maîtrise des risques au travail » (Smart), qui intégrera en 2008 la « Direction santé-sécurité », devenue « Direction groupe santé-sécurité » puis « Direction Santé Groupe » (D2S, puis DG2S, puis finalement DSG). Au sein de ces services, des ergonomes, des préventeurs (cadres chargés de la prévention des risques professionnels), des médecins du travail et des consultants en organisation produisent les éléments d'une doctrine d'entreprise sur les « risques psychosociaux ».

professionnelles, qui souhaitent obtenir une majoration d'indemnisation et, à défaut de pouvoir attaquer au pénal, faire reconnaître au moins symboliquement par la justice la responsabilité de l'employeur.

Dans ce contexte, les services d'appui en santé au travail des directions d'EDF et GDF sont réorganisés, avec pour mission explicite la rédaction d'éléments de politique qui puissent protéger la responsabilité des employeurs et qui permettent de répondre aux accusations de souffrance au travail. En 2003, une « politique de santé-sécurité » est lancée qui intègre explicitement les risques psychosociaux. Elle sera le premier pas d'un ensemble de projets, plus ou moins concertés, qui visent à redonner aux directions (nationales, et des différentes métiers du groupe) l'initiative dans la prévention et le traitement de ce que d'autres appellent « souffrance au travail ».

C'est aussi l'occasion de débats virulents, au sein même des services d'expertise en santé au travail, sur ce que recouvrent et doivent recouvrir les notions que ces services (qui fournissent en théorie leur appui aux seules directions) intègrent dans la « note de recommandations à appliquer » n°9, sur les risques psychosociaux (la « NRA 9 ») – débats qui ne font que prolonger, sur un registre scientifique et médical, ceux du CNHSCT : qui doit être tenu pour responsable des dépressions, des suicides, des décompensations, du harcèlement, du stress (parfois qualifié de professionnel, mais qui peut aussi donner lieu à une explication systématiquement individuelle), du *burn-out*, etc. ? Autrement dit : quels éléments épidémiologiques et cliniques apporter pour délimiter la responsabilité de l'employeur ?

Pourquoi les directions préfèrent-elles alors la notion de « risque psychosocial » ? Sans entrer pour l'instant dans la logique intellectuelle de ce concept (j'y reviendrai dans la sous-section suivante), on peut remarquer que le terme présente l'avantage de catégoriser les maux des salariés comme des risques professionnels, c'est-à-dire comme des externalités dues au travail, qui peuvent et doivent être pris en charge de la même manière que le bruit, les radiations ionisantes ou le risque de plain-pied : amoindrir tous les risques qui peuvent l'être, s'efforcer de les supprimer lorsque c'est possible, et mettre en place des parades lorsque le risque subsiste, inhérent à l'activité. Ainsi, la prévention de la souffrance psychique occasionnée par le travail est l'affaire de l'employeur, et plus précisément, de son représentant local qui rédige et signe le « document unique d'évaluation des risques », en l'occurrence le chef de service, voire le directeur d'unité. Au niveau national, les politiques de santé au travail, et les projets qui se développent en parallèle, mettent l'accent sur le rôle central de l'encadrement de proximité (un cran au-dessous dans la ligne hiérarchique) dans la prévention des risques psychosociaux : c'est à cet échelon que l'on peut détecter les situations individuelles difficiles, mettre en œuvre des actions correctrices sur la charge de travail, ou encore former les agents de l'équipe à faire face au stress professionnel. La fin des années 2000 voit la multiplication des entreprises d'évaluation et de prévention des risques psycho-sociaux, encouragées

d'abord par les suites des suicides de Chinon, puis par des accords au niveau national.

La crise de Chinon donne lieu à une « mission d'écoute, de compréhension et de propositions » confiée par le Président d'EDF à deux cadres dirigeants<sup>1</sup>. Après s'être entretenus avec les équipes auxquelles appartenaient les suicidés, d'autres équipes du site, les organisations syndicales, l'encadrement, les médecins et des prestataires, ceux-ci résument les difficultés rencontrées par les équipes, qui à bien des égards se retrouvent dans de nombreux autres sites de la DPN, voire de l'entreprise : exigences accrues de reporting qui font passer le « cœur de métier technique » après le travail « administratif », perte du sens du travail, éloignement des personnes en charge des « métiers-supports », évaluations des salariés « déconnectées du réel », selon les organisations syndicales, éparpillement des équipes dû au passage à 35 puis 32 heures hebdomadaires, « culpabilisation larvée » des managers générée par le traitement des écarts à la règle<sup>2</sup>,...

Il faut insister, paradoxalement, sur le caractère partagé de ces constats, faits depuis de nombreuses années par bien d'autres enquêtes au sein d'autres unités de l'entreprise, qu'elles soient commandées par des représentants syndicaux ou qu'elles viennent alimenter les réflexions du management<sup>3</sup>. Le site de Chinon apparaît alors, du fait de la concomitance des trois suicides de 2007 et de l'unanimité des constats (reconnus par l'encadrement comme par les organisations syndicales, pour beaucoup d'entre eux), mais aussi du fait de l'exposition médiatique dont il fait l'objet<sup>4</sup>, comme le point d'orgue de phénomènes répandus par ailleurs au sein du parc nucléaire et dans d'autres directions de l'entreprise – de même que les sept suicides de salariés du technocentre de Guyancourt ont donné lieu à une mise en cause plus générale de l'employeur (Renault), depuis 2005.

Cette mission formule d'abord des recommandations nationales : la création d'un observatoire national de la qualité de vie au travail, celle d'un numéro vert accessible à tous les salariés, et la réaffirmation de « l'importance de la Démarche Ethique du Groupe » qui est relayée dans chaque unité par un « correspondant éthique, en charge de veiller à l'application sur le terrain des valeurs de l'entreprise, notamment celles liées au respect de la personne et de la solidarité ». Les recommandations locales, ou au niveau du parc nucléaire, s'adressent quant à elles, dans leur grande

---

<sup>1</sup> Le rapport de cette mission, confidentiel, a été remis en avril 2007.

<sup>2</sup> Il s'agit de la mise en cause de la responsabilité personnelle du managers d'une équipe où est commis un « écart ».

<sup>3</sup> Le rapport effectué en 2002 par des médecins du travail et des préventeurs, cité plus haut (chapitre 1, section 3.2), pointait déjà les mêmes phénomènes.

<sup>4</sup> Cf notamment M. Leroy, « EDF joue la carte du bras de fer judiciaire », *Santé & Travail*, n° 59, juillet 2007 ; M. Guichard, « Le suicide de la centrale de Chinon poursuit encore EDF », *Libération*, 6 mars 2007 ; « Suicides : EDF lance une mission d'écoute à la centrale de Chinon », *Challenges.fr*, 14 mars 2007 (<http://www.challenges.fr/entreprise/20070314.CHA7409/suicides-edf-lance-une-mission-d-ecoute-a-la-centrale-de-chinon.html>, page consultée le 03/07/2012). La bataille juridique pour la reconnaissance des suicides comme accidents du travail a également donné lieu à une large couverture médiatique, en raison notamment du rôle de relais que les organisations syndicales et la médecine du travail ont joué vis-à-vis des médias.

majorité, à l'encadrement des sites, qui doit reprendre l'initiative :

« Amplifier et compléter les initiatives déjà engagées par le management du site depuis fin 2006 [...]

[dont] Créer les conditions de la mise en œuvre efficace de cette démarche en favorisant une implication volontariste et constructive des médecins du travail du site ainsi que des organes de représentation du personnel (CHSCT)

Donner à l'Unité des capacités d'arbitrage et de priorisation des objectifs dans le respect des enjeux des métiers du nucléaire. [...]

Améliorer la conduite du changement. [...]

[dont] Comprendre et partager le sens des nouvelles pratiques et exigences afin que chacun ne les subisse plus comme des contraintes mais au contraire s'en approprie en profondeur les effets positifs : inter-comparaisons avec d'autres sites, benchmarks internationaux (OSART), *housekeeping*<sup>1</sup>, prestations intégrées, reporting, etc. [...] »

En somme, le diagnostic initial à propos des conditions de travail des agents, qui dessine un arrière-plan sur lequel se détachent les suicides de salariés (sans qu'un lien de causalité ne soit démontré ni même présumé, dans le rapport, entre ces deux réalités) appelle, selon les auteurs, une plus grande part d'initiative laissée à l'encadrement du site. C'est reconnaître, entre les lignes, que les changements du travail vécus comme des contraintes par les agents de la centrale de Chinon (notamment l'augmentation de la charge de travail « administratif » et le raccourcissement de la durée des arrêts de tranche), sont trop étroitement et trop verticalement prescrits par les directions nationales. Une recommandation valable pour l'ensemble de la DPN, d'après les auteurs du rapport, consiste à « Faire évoluer certains modes de management vécus comme trop descendants ou trop sectoriels, chacun avec sa logique propre mais pouvant conduire à des désoptimisations sur le terrain [...], desserrer les contraintes de reporting venues de multiples prescripteurs. » On retrouve là les menaces sur l'autonomie de l'encadrement, dues à une multiplicité de strates prescriptives indépendantes qui s'additionnent à son niveau.

On voit qu'à partir d'une situation locale dégradée, qui montre des atteintes manifestes à la santé (et à la vie) des agents, se construit une topique que l'on retrouve à de très nombreuses reprises : reconnaître la réalité des atteintes à la santé doit conduire à remettre les managers en position de manager, c'est-à-dire à leur redonner des « marges de manœuvre » pour prévenir l'apparition des risques, à les professionnaliser, et à leur confier la mission de prévention des risques psychosociaux (notamment leur évaluation et leur inscription dans le document unique)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Les services de *housekeeping* ou de « conciergeries » offrent aux salariés d'un même lieu de travail des prestations qui les déchargent d'une partie de leur travail domestique : pressing, lavage automobile, courses, petite restauration...

<sup>2</sup> Ce dernier élément ne fait pas partie des conclusions du rapport de la mission d'écoute de Chinon, sans doute en raison du caractère encore très vif du traumatisme collectif, qui interdisait d'évoquer d'emblée la prévention

À la suite de la mission de Chinon, deux initiatives sont lancées par la direction de la DPN, qui s'adressent à plusieurs niveaux de la ligne managériale. En premier lieu, une mission est confiée à un dirigeant pour explorer des pistes afin de « redonner des marges de manœuvre aux directeurs d'unité ». Son diagnostic insiste, une fois de plus, sur la multiplication des sources de prescription à l'endroit des managers de proximité :

« Depuis 6 ou 7 ans, de nombreuses démarches ont été engagées en vue de mieux piloter et rationaliser certaines pratiques. Par exemple :

- Les démarches qualité et le développement des certifications.
- La mise en place de procédures d'audit et de contrôle interne.
- L'adaptation des cycles budget / Plan à Moyen Terme.
- La mise en place d'un processus centralisé d'engagement des projets.
- La redéfinition du processus des achats accompagnée d'objectifs de réduction des coûts.

Chacune de ces actions de progrès prise séparément a son propre fondement et a, d'une certaine façon, démontré la pertinence de sa mise en œuvre par les résultats obtenus. Par ailleurs, toutes sont accessibles à la compréhension de notre personnel.

Mais, l'accumulation des ces démarches, aggravée par d'autres contraintes comme celles, par exemple, liées aux accords concernant l'aménagement et la réduction du temps de travail, ou à la mise en application de nouvelles réglementations comme la loi sur la transparence et la sûreté nucléaire, a augmenté la pression pesant sur les niveaux de management des métiers et des unités.

Dans une recherche finalement assez récente de l'excellence dans tous les domaines, il n'existe plus aujourd'hui de secteur d'activité où les managers de tous niveaux ne soient pas exposés en toute circonstance sous une « lumière crue », soumis à des objectifs de résultats (voire à des démarches très outillées pour y parvenir) et contraints par des reportings détaillés. Ceci est tout particulièrement vrai dans les métiers du nucléaire. »<sup>1</sup>

Ses recommandations portent – outre un volet de doctrine managériale préconisant la « professionnalisation » des managers au management et la remise au goût du jour des bons « comportements » tels que « la confiance » ou la « capacité d'écoute » – sur la simplification du reporting, une meilleure anticipation des budgets, une « débureaucratization » des processus. Il s'agit de faire en sorte que les directeurs d'unité voient leur charge de travail administratif diminuer afin d'être davantage « présents sur le terrain » pour porter les « messages » de leur direction et du groupe EDF, mais aussi pour qu'ils aient davantage de latitude « dans les décisions courantes, notamment techniques »<sup>2</sup>. En second lieu, un groupe de travail « Marges de manœuvre des

---

primaire, mais également en raison du dialogue social particulièrement tendu de l'unité, dans laquelle les représentants du syndicat majoritaire et le médecin du travail étaient en opposition ouverte avec la direction du site.

<sup>1</sup> « Redonner des marges de manœuvre aux directeurs d'unité », document remis au président d'EDF le 9 novembre 2007, p. 2.

<sup>2</sup> « Redonner des marges de manœuvre aux directeurs d'unité », présentation au Comité de Coordination France,

managers » (et non des seuls directeurs d'unité) se réunit fin 2007 au sein de la tête de direction, pour examiner les domaines sur lesquelles les encadrants de la DPN ont déjà des marges de manœuvre, celles qui peuvent être améliorées, et surtout les « conditions de réussite favorisant la connaissance et l'utilisation des marges de manœuvre par les managers »<sup>1</sup>. Il en résulte une liste de « bonnes pratiques » déjà mises en œuvre au sein des unités, qui ont vocation à être partagées dans la mesure où elles facilitent la vie des encadrants sans pour autant remettre en cause le prescriptif ni le sens des transformations du travail : « règles d'hygiène » en matière de temps de travail ou de traitement de la messagerie électronique, « appuis au management » (postes d'adjoints) là où il est possible d'en créer sans peser trop lourdement sur la masse salariale, « mise en place de circuits courts en matière de logistique » pour éviter l'excessive bureaucratisation des processus d'achats, par exemple. On y trouve surtout un appel récurrent à la « professionnalisation » des managers<sup>2</sup> : c'est parce que les encadrants ne sont pas en situation d'être de véritables managers, parce que l'organisation de leur travail les en empêche et parce qu'ils ont eux-mêmes du mal à s'y mettre, qu'ils ne peuvent pas traiter correctement les situations de travail génératrices de souffrance, alors qu'elles sont de leur ressort. C'est là un *leitmotiv* des politiques d'entreprise, on le verra (cf. infra, chapitre 3) qui se trouve simplement décliné à propos de la prévention des risques : si les chefs de services, les responsables d'équipe, et même les directeurs d'unité, sont aux prises avec de telles difficultés face au « psychosocial », c'est parce qu'ils ne sont pas véritablement et complètement « professionnalisés », autrement dit, parce qu'ils n'ont pas encore pleinement intégré toutes les exigences et tous les savoir-faire attachés à leur fonction de manager.

Il faut cependant ajouter à ce souci habituel de professionnalisation du management un deuxième élément, qui tient à la nature de l'objet considéré : si les « risques psychosociaux » donnent lieu à autant de formations (destinées en premier lieu au management, via des consultants externes, puis des intervenants internes), c'est parce que le concept est en lui-même peu défini et flou. Une étape préalable à toute discussion sur l'étendue, la nocivité et la possibilité de traitement des risques psychosociaux consiste à faire s'accorder les différentes parties prenantes sur la nature de ce dont elles sont en train de parler. Le premier effet de cette première étape est d'inciter les participants à adopter une attitude de recherche du consensus, c'est-à-dire en particulier à désarmer la conflictualité des organisations syndicales, soucieuses d'attribuer les maux du travail à un responsable et d'établir l'arbre des causes du phénomène incriminé. Au-delà des recommandations tirées de la mission d'écoute de Chinon (qui s'incarnent dans un observatoire national et contribuent

---

novembre 2007.

<sup>1</sup> « Groupe de travail Marge de manœuvre des managers », document de restitution présenté à l'équipe dirigeante élargie de la DPN, décembre 2007.

<sup>2</sup> Les travaux de ce groupe de travail seront à l'origine de la création d'une « académie des MPL » (managers de première ligne) destinée à former les encadrants de première ligne du nucléaire, et à leur donner la culture managériale supposée leur faire défaut. Cf. infra, chapitre 3, section 3.

à poser les bases d'un accord signé en 2008 à la DPN), on retrouve dans chacune des initiatives locales ou nationales de prévention des risques psychosociaux ce même *requisit* initial : pour commencer à parler de souffrance, l'encadrement doit exiger de ses interlocuteurs qu'ils abandonnent le langage de la souffrance, et qu'ils adoptent celui de la prévention des risques. Il s'agit de techniciser et de dépolitiser les conflits latents, en confiant aux managers l'animation et la coordination de la prévention de ces « nouveaux » risques, et en donnant à des intervenants experts la parole pour en proposer une définition légitime et un mode de prévention adéquat.

Les encadrants de proximité sont donc au centre des politiques de traitement des risques psychosociaux pour trois raisons principales. D'une part, les atteintes avérées à la santé des salariés donnent lieu à des enquêtes internes focalisées sur les problèmes organisationnels qui, immédiatement, en tirent des conclusions pour « les managers » (sans davantage de précisions), supposés pouvoir agir sur l'organisation et non la subir entièrement. D'autre part, les encadrants sont ceux qui, légalement, représentent l'employeur au sein des institutions représentatives du personnel et prennent sur eux (littéralement) la responsabilité des manquements au code du travail ou des défauts du document unique<sup>1</sup>. Ce sont donc eux qu'il s'agit de protéger, de former, d'accompagner par des services dédiés (en mettant à leur disposition des experts en santé au travail distincts des cabinets d'expertise travaillant pour les CHSCT, par exemple), mais aussi de les mettre, une fois de plus, « en première ligne », pour qu'ils assument à leur niveau les conséquences sociales, voire légales, des atteintes à la santé psychique des salariés. Enfin, c'est vers les encadrants que les rédacteurs de prescriptions et de politiques se tournent lorsqu'ils cherchent des actions correctrices, des pratiques à partager, des éléments de « benchmark » qui pourraient favoriser l'amélioration de la vie au travail. Il leur revient à la fois de mettre en œuvre des changements qu'ils n'ont pas choisis sans en discuter la logique, ni les buts, et encore moins le budget (cf. supra, section 1), mais aussi de trouver dans les marges de manœuvre dont ils disposent déjà de quoi favoriser une vie au travail de qualité, toutes choses égales par ailleurs. Cette singulière position, comme on va le voir, révèle la contradiction dans laquelle est prise l'encadrement de proximité : tenter de minimiser la souffrance tout en échappant à l'accusation qui fait de soi-même l'auteur de la souffrance.

---

<sup>1</sup> On pourrait rapprocher ce phénomène d'individualisation des recherches sur « l'*empowerment* » et les nouvelles formes de gouvernamentalité, qui appellent les individus gouvernés à devenir des sujets autonomes, capables de répondre de leurs actes et surtout de développer « un (certain type de) *rapport actif* à soi et à l'ensemble de sa vie » (Hache, 2007 : 57). Plus précisément, dans le monde du travail actuel, la nouvelle gouvernamentalité (liée, selon Foucault et ses continuateurs, au développement du néo-libéralisme) reporte sur les individus non seulement les fautes et les manquements dont ils doivent répondre, mais aussi la capacité à prendre en main par eux-mêmes leur situation de travail, leur carrière, leur reconnaissance. Cf. Hache, 2007 ; Legrand, 2007.

### 2.1.2. Qui occasionne la souffrance ?

Dans les années 1990-2000, au-delà de l'entreprise EDF, les priorités de santé publique et de « santé au travail » voient apparaître deux nouveaux problèmes sociaux : le harcèlement moral, puis le « stress » – terme qui cède progressivement la place à celui de « risques psychosociaux ». Il y a dans la mise sur agenda de ces problèmes une construction sociale qui dépasse largement le cadre de cette enquête, et qui n'est pas sans rapport avec d'autres formulations de problèmes politiques en termes de « souffrance sociale » (Renault, 2008 ; Jacques, 2004 ; Fassin, 2004 ; Lazarus et al., 1995). Cette construction sociale passe à la fois par la formulation de nouvelles théories scientifiques, par la réappropriation de ces théories par des acteurs issus des entreprises et des fédérations syndicales, et par l'insertion de ces théories dans les conflits sur la responsabilité présentés dans la section précédente.

L'encadrement, de manière générale (et en particulier l'encadrement de proximité, directement en contact avec les équipes) peut être accusé d'être responsable d'une « souffrance au travail » dans la mesure où il est le délégataire de l'employeur. Il peut aussi être directement accusé de perpétrer, à l'égard des salariés qu'il encadre, un pouvoir qui est en lui-même facteur de souffrance psychique. On peut donc distinguer deux grandes explications concurrentes des manifestations de la souffrance psychique, qui donnent lieu à des conclusions pratiques opposées, en ce qui concerne non seulement la responsabilité juridique des atteintes à la santé (voire à la vie) des travailleurs, mais aussi le poids relatif que l'on attribue à des effets de système ou à des comportements volontaires, relevant peu ou prou du libre arbitre des dominants.

Le livre de M.-F. Hirigoyen, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* (Hirigoyen, 1998) a popularisé la perspective selon laquelle les facteurs de souffrance devraient être recherchés en premier lieu dans l'attitude individuelle des responsables directs (ou du moins, susceptibles d'être analysés à l'échelle individuelle comme l'expression d'une pathologie psychologique, sans préjuger des causes sociales de celle-ci). Son succès en librairie, et la diffusion de ses thèses au sein du monde du travail, a contribué à formuler une « *folk theory* » fort répandue au sein des entreprises françaises : le harcèlement moral (parfois rapporté au développement de formes nouvelles de domination en entreprise et hors du monde du travail) serait une sorte de pathologie sociale nouvelle et majeure, qui conduit à des atteintes répétées à la santé psychique ou à la dignité des individus, de la part de « harceleurs » pervers abusant de leur position dominante. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, modifiée et complétée le 3 janvier 2003<sup>1</sup>, qualifie le harcèlement moral comme « un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet

---

<sup>1</sup> Articles L. 122-48, L. 122-49, L. 152-1-1 du code du travail et articles 222-33-2 et 222-44 du code pénal



une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » (article L. 152-1 du code du travail). Ces agissements peuvent être le fait du supérieur hiérarchique, mais aussi d'un collègue de travail, voire d'un subordonné. La charge de la preuve incombe à la fois, depuis 2003, à la personne mise en cause en tant qu'auteur du harcèlement, et à la personne s'estimant victime (INRS, 2008). La logique de l'accusation de harcèlement moral est la même que celle du harcèlement sexuel : elle identifie un individu coupable, dont les agissements sont susceptibles de donner lieu à une qualification réglementaire, civile, voire pénale (mais aussi à un reproche moral), qui s'en prend à une ou plusieurs victimes individuelles, incitées à leur tour à mettre l'auteur des violences devant ses responsabilités réglementaire, civile, voire pénale.

Toutefois, les évolutions de la jurisprudence indiquent que la plainte pour harcèlement moral (et les sanctions auxquelles ces accusations ont donné lieu) s'étend progressivement du face-à-face entre victime et coupable, à la mise en cause des « méthodes de management » et des « méthodes de gestion » d'une entreprise. Les arrêts de la chambre sociale de la cour de cassation n° 07-45.321 (10 novembre 2009) et 08-44.107 (3 février 2010) mettent respectivement en cause « le directeur [d'un] établissement [qui] soumettait les salariés à une pression continuelle, des reproches incessants, des ordres et des contre-ordres dans l'intention de diviser l'équipe se traduisant, en ce qui concerne [le plaignant], par sa mise à l'écart, un mépris affiché à son égard, une absence de dialogue caractérisée par une communication par l'intermédiaire d'un tableau, et ayant entraîné un état très dépressif », et « un management par objectifs intensifs et [...] des conditions de travail extrêmement difficiles [...] ayant entraîné un état de stress majeur nécessitant un traitement et un suivi médical ». Dans les deux cas, la responsabilité du directeur de l'établissement est engagée en tant qu'auteur d'actes de harcèlement, mais par l'intermédiaire de dispositions managériales et organisationnelles qui atteignent un individu. La plainte pour harcèlement moral se déplace donc sur le même terrain que celui du stress professionnel : la responsabilité de l'employeur est engagée parce que celui-ci a manqué à son obligation d'assurer la santé et la sécurité des salariés (en l'occurrence, d'un salarié plaignant)<sup>1</sup>.

Ce déplacement progressif témoigne du fait que l'accusation de harcèlement moral rejoint peu à peu celle du « stress » et des « risques psychosociaux », voire de la « souffrance au travail », dans la mise en cause publique des auteurs de souffrance psychique. Plus précisément, on observe au long des années 2000 une même évolution, dans la jurisprudence et dans le discours syndical (Lallement et al., 2011 ; Delmas, 2008 ; Salengro, 2005), mais aussi dans la littérature de recherche en épidémiologie, en psychologie du travail et en sociologie : du « déni » de ces « nouveaux »

---

<sup>1</sup> Dans les développements les plus récents de la jurisprudence, on peut signaler la mise en examen de l'ex P-DG de France Télécom et de son n°2, ainsi que de France Télécom en tant que personne morale, pour harcèlement moral, le 6 juillet 2012.

risques, on serait passé à une phase de « psychologisation », puis à la reconnaissance de leur lien avec « l'organisation du travail » (Cru, 2001 ; Gollac et al., 2006 ; Omnès, 2009 ; Molinier, 2010 ; Dejours, 2009 [1998]). La « psychologisation » désigne en premier lieu l'attribution de la souffrance aux caractéristiques individuelles des salariés considérés (Stevens, 2008 ; Abbott, 1990) – ce qui revient à nier le caractère professionnel des causes de cette souffrance (Aubert, Pagès, 1989) – et en second lieu l'attribution de la responsabilité de la souffrance à des pathologies psychiques individuelles, sur le modèle du « harceleur pervers » – qui se distinguerait du reste de ses collègues, de sa hiérarchie, et même de l'organisation du travail, supposément « sains ». La phase de « reconnaissance » qui fait de l'organisation du travail la cause de la souffrance, correspondrait à la fois à un retournement récent de la jurisprudence<sup>1</sup>, à une victoire des luttes syndicales pour la reconnaissance de la souffrance, et à une avancée du dévoilement scientifique, qui mettent de concert l'accent sur la responsabilité de « l'organisation » (c'est-à-dire de ceux qui en décident) et ne s'arrêtent plus à la mise en cause des personnes prises dans les effets de système que « l'organisation » leur impose.

On peut considérer que l'imputation de causalité et de responsabilité de la « souffrance au travail » et des « risques psychosociaux » ne relève pas seulement d'un dévoilement réussi qui mettrait à nu une vérité préexistante, mais plutôt, en adoptant une position constructiviste, montrer que le vocabulaire de la « souffrance » ne s'est imposé que parce qu'il était soutenu par des *folk-theories* indissociablement scientifiques et politiques, visant à faire émerger un « nouveau risque » ou une « souffrance » digne d'être entendue, « qu'on ne peut plus cacher »<sup>2</sup>, et dans le même mouvement, à en attribuer la responsabilité aux décideurs de l'organisation du travail. Il va sans dire que cette position constructiviste, semblable à celle de M. Lorient à propos du « stress » (Lorient, 2010) et du « burn-out » des infirmières (Lorient, 2000, 2003), ou encore de C. Delmas à propos du stress des cadres (Delmas, 2008, 2011) ne nie pas la prétention des victimes à parler de leur souffrance, ni ne prend la défense des responsables accusés de la faire naître. Il s'agit cependant, pour comprendre la manière dont les salariés d'abord, leurs encadrants directs ensuite, et « l'organisation du travail » (ou ses dirigeants) enfin, se trouvent sommés d'expliquer d'où vient la souffrance ou le risque psychosocial, de tenir compte du contexte à la fois politique et théorique dans lequel la question de la souffrance vient à naître<sup>3</sup>. Plus précisément, une position

---

<sup>1</sup> L'arrêt « Snecma » du 5 août 2008 de la chambre sociale de la cour de cassation (pourvoi n°06-45.888) suspend une organisation du travail qui n'avait pas été encore mise en œuvre au motif qu'elle « était de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés ».

<sup>2</sup> Selon le titre du rapport du groupe de travail « Ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale » qui a beaucoup œuvré à la mise en place de politiques publiques censées répondre à la « souffrance sociale » (Lazarus et al., 1995).

<sup>3</sup> Je dois notamment à l'intervention de Claude-Olivier Doron dans le séminaire « Objectiver la souffrance » (27 janvier 2010) les prémisses d'une critique des effets de la notion de « souffrance au travail » (critique possible dans une perspective à la fois foucauldienne et althusserienne, de son point de vue) qui m'ont ouvert la voie vers l'analyse développée dans les paragraphes suivants.

constructiviste assumée consiste à suspendre le jugement sociologique sur le statut ontologique de la « souffrance » ou du « risque » pour examiner comment ces problèmes, une fois constitués socialement comme problèmes, modifient le travail de l'encadrement et le mettent dans une situation de responsable désigné, difficile à tenir.

Dans le cas de l'entreprise EDF, la construction sociale de ces problèmes est d'autant plus lisible qu'elle est documentée par les archives du CNHSCT d'une part, et qu'elle entraîne d'autre part la formulation de politiques d'entreprise spécifiques (Benquet, Marichalar, Martin, 2010). La mise sur agenda de la « souffrance au travail » est d'abord le fait des organisations syndicales soucieuses de dégager de leur responsabilité individuelle les agents mis en cause dans des incidents d'exploitation. Si l'on observe de la part des agents des comportements individuels de prise de risque, conduisant parfois à des incidents voire des accidents graves (comme l'explosion de gaz de la rue St-Florentin à Paris, en 1987, qui a causé la mort d'un agent), c'est – expliquent les représentants du personnel – en raison des contradictions que « l'organisation du travail » fait peser sur les agents, en leur demandant par exemple de réduire la durée des interventions tout en exigeant d'eux une application scrupuleuse des procédures.

Dès les premières expertises de psychopathologie du travail (en 1991, c'est-à-dire avant même que le terme de « stress » s'impose dans le débat public), ce n'est pas l'encadrement qui est mis en cause par l'accusation de souffrance, mais bien « l'organisation » en tant qu'elle fait système, et qu'elle produit des contradictions impossibles à surmonter dans le travail quotidien des agents, dont ils sont pourtant « responsables », au sens où ils sont sommés d'assumer ces incidents comme des fautes personnelles<sup>1</sup>. Par la suite, les expertises demandées par les syndicats s'appliqueront toujours à montrer, dans chacun des cas auxquels elles s'appliquent, la responsabilité de « l'organisation », au sens où elles rapportent les atteintes à la santé observées (dépressions, suicides, etc.) ou celles qu'il s'agit de prévenir, à des dispositions de l'organisation du travail telles qu'elles se déploient sur le terrain. Mieux encore, les expertises et les représentants syndicaux dénoncent la « culpabilisation » des individus mis en cause, non seulement lorsqu'il s'agit d'agents dont les directions prétendent montrer la défaillance individuelle (non-port des équipements de protection individuelle ayant conduit à un accident du travail, ou encore tendances dépressives personnelles qui pourraient expliquer une décompensation auquel le travail serait étranger), mais aussi lorsque les encadrants appliquant « l'organisation du travail » prescrite par leur hiérarchie sont conduits à augmenter la charge de travail d'un service ou à mettre en œuvre l'évaluation de leurs agents par des entretiens individuels, par exemple. Dans plusieurs cas évoqués dans les séances du

---

<sup>1</sup> Schepens (2005) montre que ce « paradigme de la responsabilité » peut également provenir d'une « idéologie défensive de métier », lorsque celle-ci tient l'accident pour un symptôme d'amateurisme.

CNHSCT, un membre de comité de direction ou un directeur d'unité est mis en cause pour son zèle à sanctionner les défaillances des agents ; mais la mise en cause vise aussi bien, voire davantage, la fonction de direction, que la personne du directeur. Les encadrants, en tant que salariés soumis à une hiérarchie, ne doivent donc pas être mis en cause individuellement, bien qu'ils soient le bras armé de l'employeur, argumentent les syndicats. De même, un tract de l'UFICT-CGT (syndicat CGT des cadres des IEG) du 16 novembre 2010, en pleine négociation de l'accord « Darcos » (cf. infra, 2.2), décrit en ces termes la situation des « managers » en général :

**« Managers : sollicités pour détecter et accompagner les salariés en situation de stress, et en même temps, souvent désignés comme responsables.**

Le stress au travail touche toutes les catégories de salariés y compris les cadres. Ce phénomène crée des contres performances économiques (tel que l'absentéisme et la démotivation, le retrait des salariés) et expose les entreprises à la dégradation de leur image lorsque leurs salariés posent des actes extrêmes. Les entreprises tentent de changer d'approche sur ces questions, en voulant faire de la lutte contre le stress un nouveau champ d'investissement managérial sans pour autant remettre en cause les logiques économiques qui structurent ces transformations du travail.

**Le manager serait-il le responsable du stress des salariés qu'il encadre ?**

Cette question est souvent évoquée dans les entreprises. Le manager par sa fonction met en œuvre les évolutions des organisations attendues par les directions d'entreprises, aidé dans sa mission par des outils de management issus le plus souvent du monde de la production industrielle. Ces outils sont construits pour une recherche constante de réduction des temps improductifs et d'intégration des salariés dans le processus d'élaboration de parcellisation des tâches. Acteur de ces réformes, il en subit également les effets. Dans cette logique, ses marges de manœuvre sont de plus en plus réduites. Le suivi d'indicateurs des résultats, dans un souci de visibilité financière, conduit le manager [sic] à gérer les activités à distance sans lien avec l'activité réelle des salariés dont il a la charge. »

On retrouve donc, sous le vocabulaire de la santé au travail, le schéma classique selon lequel les agents d'encadrement sont à la fois victimes et complices de la reproduction des rapports de pouvoir en entreprise. La CGT pointe ici la contradiction inhérente à la position des encadrants dans la hiérarchie, du point de vue de leur autonomie, mais par l'intermédiaire des processus de « réformes » dont il sont à la fois acteurs et victimes<sup>1</sup>.

Pourtant, lorsque l'on quitte l'arène du CNHSCT – où les discussions mettent en présence des représentants, des porte-parole qui entrent dans un conflit de responsabilité dépassant d'emblée les personnes – et que l'on étudie dans le détail les unités où la « souffrance au travail » est prise en

---

<sup>1</sup> C. Delmas rappelle que le « stress des cadres » prend la suite, dans les années 1990-2000, de formulations plus classiques – le « malaise des cadres » – qui rapportent ce problème social à une même cause : « [leur] position d'entre-deux entre le salariat et le patronat » (Delmas, 2011 : 250). On passe en quelque sorte d'une problématisation classiste, dans les années 1970, à une problématisation sanitaire : le malaise de la petite bourgeoisie devient le stress des cadres intermédiaires.

charge par des relais médicaux ou syndicaux, on constate que l'attribution de la responsabilité vise à la fois « l'organisation du travail » en tant que système impersonnel et contraignant, et ceux qui la mettent en œuvre dans les faits, c'est-à-dire les encadrants. Ces derniers sont à la fois tenus pour responsables, et perçus comme le chaînon d'une causalité qui occasionne la souffrance. Au CNPE de Chinon, une alerte des représentant CGT du personnel en CHSCT dénonce, en février 2004, le « management par la peur » qui « [consiste] à trouver coûte que coûte un responsable, au plus bas de l'échelle hiérarchique si possible ! » L'échelon de la hiérarchie auquel se trouve le responsable est, en lui-même, un enjeu du conflit de responsabilité qui s'engage entre les représentants syndicaux et ceux de la direction. Il ne s'agit pas seulement de faire reconnaître, pour ces derniers, la causalité propre de « l'organisation », mais aussi de ramener celle-ci à ses décideurs : direction du site, direction de la DPN, direction de l'entreprise. À l'inverse, les représentants de la direction du site siégeant au CHSCT cherchent à protéger leur propre responsabilité, et plus généralement celle de « la ligne hiérarchique » mise en cause dans l'accusation de souffrance, en rejetant la faute (en l'occurrence, les événements significatifs de sûreté déclarés à l'autorité de sûreté nucléaire) sur les agents d'exécution. C'est là une traduction directe de l'appui que les théories de la « souffrance au travail » et du « risque psychosocial » apportent aux protagonistes du conflit de responsabilité : il ne s'agit plus seulement de mettre en cause des actants désincarnés (« l'organisation », « le travailleur »), mais bien de faire peser sur des personnes des responsabilités individuelles, qui peuvent être mises en cause pénalement.

L'observation participante d'une formation aux « risques psychosociaux », destinée à des chefs d'exploitation (CE) d'une centrale nucléaire, permet de rendre compte de ces enjeux. Celle-ci se déroule en février 2010, dans une salle de réunion d'un CNPE. Un collègue de la DRH Groupe d'EDF, en détachement de l'ANACT, mène depuis plusieurs mois une série de « formations-actions » destinée à sensibiliser les membres de la ligne managériale du site (directeur d'unité, membres de codir, managers de première et deuxième ligne) à la problématique des « risques psychosociaux », à la suite de la signature de l'accord de la DPN, et dans le but d'intégrer leur prévention dans le document unique d'évaluation des risques professionnels. Métier par métier (automatismes, exploitation, combustible, etc.), des réunions sont organisées où cinq à dix managers reçoivent une formation sur les transformations du travail et sur les enjeux de l'apparition des « risques psychosociaux » comme problème social, et sont invités à s'exprimer sur ce qui, dans leur travail, leur paraît présenter des facteurs de risques psychosociaux. Il s'agit donc de mener un diagnostic détaillé des facteurs de risques, service par service, afin de trouver (localement) les parades appropriées, voire de réduire les risques en question. Sont proposés les termes suivants, finalement retenus comme principaux facteurs de risque en fin de réunion : « charge de travail, demande psychologique, déséquilibre vie professionnelle - vie privée, activité hachée, attitudes managériales dérangeantes, prescriptions floues et changeantes, absence de reconnaissance ». J'assiste à la réunion en tant qu'observateur (présenté comme chercheur rattaché à la DRH Groupe), sans intervenir

davantage qu'en relançant parfois les participants lorsqu'ils prennent la parole.

L'animateur de la réunion commence par indiquer que rien n'a été fait jusqu'alors, sur ce site comme pour l'ensemble de la DPN, pour intégrer les risques psychosociaux dans le document unique<sup>1</sup>. Il explique que les diagnostics réalisés par bien d'autres entreprises, voire d'autres unités d'EDF, à l'aide de questionnaires standardisés<sup>2</sup>, risquent de mettre en porte-à-faux l'encadrement en pointant du doigt ses défaillances et en en faisant le principal responsable des atteintes à la santé. En effet la « demande psychologique » ainsi que le « soutien social », et plus encore la « reconnaissance » (trois des quatre principales variables de ce modèle, outre la « latitude décisionnelle ») sont étroitement liées au comportement du supérieur hiérarchique. D'après l'animateur, il faut précisément éviter aux managers d'être mis sur la sellette, et préférer un examen plus précis du détail du travail réel, pour cerner les causes de ces risques.

Cette précision liminaire, destinée à rassurer les cinq participants (quatre chefs d'exploitation et l'adjoint au chef de service, auxquels il faut ajouter une stagiaire du service « analyse sociale » en master de psychologie du travail, et une intervenante de l'ANACT qui seconde l'animateur), n'a pas tout de suite raison de leurs préventions. Dès les premiers échanges, les encadrants déclarent leur scepticisme, assimilant l'animateur et ses collègues (dont moi-même) aux consultants dépêchés par leurs directions (de site ou nationale) pour leur enseigner le management ou déployer de nouveaux plans de performance.

« - Des gens comme vous, on en a déjà vu passer des dizaines. À chaque fois on nous dit « Vous avez bien du souci », et on attend beaucoup. Et puis rien.

- C'est comme les virus, on finit par développer des défenses à tous ces messages. C'est comme le jeu avec des vignettes qu'on nous a fait faire en 2000 : on devait coller des trucs avec marqué « constance de la vision », « leadership », etc. On a des défenses, soit épidermiques, soit par l'humour.

- Il faudrait qu'on voie des gens comme vous en amont des changements d'organisation. Après, c'est trop tard, on compte les pions : ceux qui sont debout, et ceux qui sont restés couchés. »

La discussion embraye alors sur les plaintes qui montent au sein de leur service : « On est dans un moment où les gens ne parlent plus que de leurs problèmes », déclare l'un d'eux. L'adjoint au chef de service ajoute : « J'ai plus d'arrêts maladie pour dépression dans mon équipe que pour la grippe. » De là, la discussion en vient au quotidien du travail, de plus en plus contraint, et qui laisse très peu de marges de manœuvre à l'encadrement. « La solution d'habitude, quand une difficulté est constatée, c'est qu'on rajoute une directive », dit un chef d'exploitation (CE). « Même au niveau du management, c'est prescrit. » Ils

<sup>1</sup> L'ensemble des risques professionnels doit être évalué par l'employeur et consigné dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (qui doit également indiquer les parades prévues face à ces risques), avec avis du CHSCT dans les établissements de plus de 50 salariés. Compte tenu de la « nouveauté » relative de ces risques dits « émergents » (ce qui signifie qu'ils ne font l'objet de l'attention des préventeurs que depuis quelques années), l'inspection du travail est, en 2010, relativement patiente à l'égard des entreprises comme EDF, qui franchissent tout juste l'étape de « sensibilisation » des acteurs internes (en particulier l'encadrement). En août 2010 cependant, la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) met en demeure le directeur du CNPE de Chinon de mettre en œuvre des mesures de prévention des risques psychosociaux et de les intégrer au document unique.

<sup>2</sup> Ces questionnaires sont fondés sur le modèle de R. Karasek (Karasek, 1979; Karasek, Theorell, 1990), repris en partie dans l'enquête SUMER de la DARES – cf <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de-76/statistiques-78/conditions-de-travail-et-sante-80/sumer-enquete-surveillance-1999/sumer-2013.html> (page consultée le 03/07/12).

évoquent les « pratiques de fiabilisation », qui prescrivent chacun des gestes effectués en salle de commande, y compris la manière dont on doit lire les Règles générales d'exploitation (en suivant la ligne avec le doigt, et à voix haute) : « On vit cette mutation-là, on fait des trucs comme pour des poulets, éclairés 20h par jour pour qu'ils pondent deux fois plus. » L'un d'entre eux finit par déclarer « en tant que managers, on n'est pas capables de rassurer les gens sur les mutations à venir. » L'objet même de la réunion les met mal à l'aise : il s'agit de leur faire constater qu'ils n'ont plus le temps de bien faire leur travail, qu'ils sont pris dans des contradictions insolubles à leur niveau. C'est ainsi qu'ils déclarent à l'animateur leur exaspération : à quoi bon une réunion de plus sur le site si elle n'est pas suivie d'effets, à quoi bon cette attention au détail si le prescriptif continue de « tomber en pluie fine » de la direction nationale ?

À ce stade, la discussion semble à ce point mal engagée que l'animateur propose d'arrêter la réunion, déclarant recevoir les remarques des participants comme un désaveu personnel. Après quelques minutes d'échange où l'animateur prend le risque de faire échouer la réunion, tandis que les encadrants cherchent à la « rattraper », en affirmant n'avoir rien à lui reprocher, ils finissent par avouer que leur participation a été, elle aussi, prescrite par leur hiérarchie, et non volontaire, comme l'animateur s'y attendait. La discussion reprend progressivement son cours, et les échanges consistent essentiellement, dans les heures suivantes (elle dure toute la matinée, se poursuit par un déjeuner en commun et finit en début d'après-midi), à laisser les chefs d'exploitation exposer leurs problèmes de travail, qui tiennent pour l'essentiel à une charge de travail élevée, non régulée, et très prescrite, sans que personne dans leur hiérarchie ne joue le rôle de « tampon » entre les prescriptions venues d'en haut et eux-mêmes. Il leur revient donc de se débrouiller tant bien que mal, avec des équipes qui n'en peuvent mais, dont certains partent en retraite alors qu'ils étaient très compétents, et sans pouvoir anticiper suffisamment leurs tâches. « Il faudrait pouvoir lever la tête du guidon ; c'est le renoncement qui est un problème<sup>1</sup>. » « Ceux qui partent en ce moment ont honte de partir, entre guillemets, parce qu'ils laissent les copains dans la merde. » « On crée des fiches d'écart, ce qu'on appelle de « l'analyse managériale ». En clair ça veut dire que le management [leur hiérarchie] écrit et trace les erreurs pour pouvoir punir la faute. »

Les propos des CE face à l'animateur visent à le convaincre qu'à leur niveau, ils ne peuvent faire autrement que de subir les contraintes et les contradictions du travail (qui viennent d'une augmentation sensible de la prescription), sans qu'on leur reconnaisse la latitude décisionnelle qui leur permettrait d'arbitrer, de « faire des renoncements », de prioriser, ou simplement de pouvoir dire à leur hiérarchie que les nouvelles prescriptions sont parfois inutiles, car redondantes. Bloqués en situation de manager en dernier ressort, ils ont bien moins d'autorité auprès de leur équipe que les règlements et les procédures. Celles-ci, qui devraient être des guides pour l'action, deviennent les références obligées des équipes dont on traque les erreurs : « La règle n'est pas un point d'appui quand tout est au même niveau. Quand on fait quelque chose de compliqué, *one-shot*, et qu'on ne connaît pas, c'est normal qu'il y ait un luxe de précautions. Mais pour les choses normales, où il doit y avoir de l'intelligence humaine, il faudrait laisser un peu de sens d'initiative. » En outre ils ne peuvent, en cas de problème avec un agent, s'appuyer sur personne (les « appuis au management » sont inexistantes et les services de ressources humaines ont été

---

<sup>1</sup> Le terme « renoncement » désigne ici la capacité à rendre des arbitrages où l'une des décisions possibles est abandonnée au profit d'une autre.

regroupés ailleurs, hors du site). Un des CE évoque explicitement un problème de responsabilité : « L'encadrement intermédiaire est responsable. Ça veut dire qu'en cas d'erreur, pour nous, ça devient une faute [l'erreur de l'agent d'exécution est considérée comme une faute de la part de son encadrant]. Ça devient très dur de se prendre des beignes à ce moment-là. En fait le manager de proximité est là pour couper la pilule en petits bouts, pour la faire passer. Et on n'a même plus le temps de la couper en dix, maintenant, on coupe en deux. »

L'objet de la réunion devient, pour eux, de mettre en lumière la manière dont « l'organisation du travail » – et plus précisément les renouvellements incessants des prescriptions déjà foisonnantes, sans filtre hiérarchique – créent des contradictions, du « travail empêché »<sup>1</sup>, une charge administrative qui empiète sur l'activité normale, et un manque de régulation auquel ils ne peuvent pas grand-chose. « La règle transpire à tous les étages : ça sert à quoi d'avoir un chef ? Ici les directives de Paris ne sont pas retraduites, elles sont transmises telles quelles aux managers de proximité. Les arbitrages ne se font pas, or les renoncements ne peuvent se faire que collectivement. »

Le conflit de responsabilité met face à face les encadrants de proximité (chefs d'exploitation), et leurs chefs, en particulier « Paris », c'est-à-dire la direction de la DPN (et dans une moindre mesure, celle de l'entreprise). Il s'agit pour les premiers d'expliquer qu'ils sont tenus pour responsables des erreurs (ici, des erreurs d'exploitation entraînant potentiellement des incidents, voire des événements significatifs de sûreté), donc, en définitive, des contradictions qui pèsent sur leur équipe et présentent des risques pour la santé psychique des agents ; alors même que l'intervention de l'animateur vise à protéger la responsabilité de l'employeur, déléguée aux CE, en cherchant, dans le travail d'organisation que mènent les CE, ce qui peut fournir des ajustements, des parades aux risques, des facteurs de régulation.

D'où la tension, présente dès le début de la réunion (d'autant plus que les participants n'ont pas choisi d'être là), entre l'animateur ayant à cœur d'apporter des solutions locales à des problèmes qui mériteraient une régulation locale, et les participants qui se disent piégés, sans possibilité de régulation, alors même qu'on leur répète qu'ils ne font pas assez d'efforts dans ce sens.

On retrouve dans le déroulement des interactions de cette réunion tous les éléments du conflit de responsabilité tel qu'il s'est organisé dans et par la prévention des risques psychosociaux : les encadrants, occupant une position intermédiaire dans la ligne hiérarchique, à la fois exécutants des politiques de l'entreprise, et délégataires de la responsabilité de l'employeur, se doivent de protéger la santé des agents qu'ils encadrent. Cependant, ce qui détériore leur santé (ou ce qui est susceptible d'entraîner des détériorations) est précisément « l'organisation du travail » au sens des prescriptions que les encadrants doivent appliquer et faire appliquer. Ils sont aussi bien victimes potentielles que coupables putatifs, qu'ils agissent ou qu'ils n'agissent pas.

Le contexte de l'exploitation nucléaire, où chacune des actions des agents doit être tracée et justifiée, donne un tour particulièrement saillant à la notion de « responsabilité »<sup>2</sup>. Comme le

---

<sup>1</sup> Selon le mot d'Y. Clot (2010).

<sup>2</sup> Le principe de responsabilité est ici, systématiquement, articulé à une *faute*. La jurisprudence des années 2000 fait ressurgir la notion de « faute inexcusable de l'employeur », alors que le « compromis » instauré par la législation des



rappelle G. Rot (1998), celle-ci peut avoir deux acceptions : celle qui sollicite l'initiative et l'autonomie des opérateurs, ou celle qui conduit à la surveillance, à devoir répondre de ses actes face à un encadrement strict. C'est ce deuxième sens que l'on retrouve ici : les encadrants sont responsables non parce qu'on leur fait une relative confiance dans leur travail de régulation (au contraire), mais parce qu'ils doivent répondre de chacun de leurs actes, et de ceux de leur équipe<sup>1</sup>. On leur tient rigueur non seulement des erreurs et des fautes, mais aussi de l'absentéisme, des congés maladies trop nombreux, et en définitive, des atteintes potentielles à la santé psychique des agents. L'exploitation nucléaire, où les agents sont tous très qualifiés et experts de leur domaine, mais constamment surveillés par leur hiérarchie et par l'ASN, à laquelle ils doivent rendre des comptes minutieux, pourrait être décrite comme le reflet inversé de l'industrie automobile étudiée par G. Rot, et par une longue tradition de sociologie du travail attentive aux régulations locales et à l'autonomie ouvrière. Dans ce dernier secteur, la construction « d'arrangements locaux » donne une part non négligeable aux régulations informelles, qui elles-mêmes sont à l'origine de l'élaboration de nouvelles « règles autonomes », suivant la formule de la théorie de la régulation sociale<sup>2</sup>. Ce que décrivent les chefs d'exploitation, c'est au contraire l'impossibilité de faire reconnaître l'existence de cette régulation autonome, le caractère souterrain et déviant des arrangements, et en même temps l'exigence toujours renouvelée de transparence, phénomènes auxquels s'ajoute une prescription toujours plus pesante et toujours moins régulée par les niveaux supérieurs d'encadrement. C'est cette réalité qu'ils ont pour charge d'assumer et de mettre en œuvre en tant qu'encadrants, et dont ils doivent protéger leurs agents au nom de la prévention des atteintes à leur santé.

Plus généralement – en-dehors du contexte singulier de l'exploitation nucléaire –, cette conclusion est valable pour l'ensemble des encadrants de proximité qui se trouvent chargés de « conduire le changement », d'incarner la prescription, et dans le même temps, de veiller à la santé psychique de leur équipe. L'examen des situations des autres directions de l'entreprise (et d'autres services au sein du parc nucléaire) montre que cette contradiction est générique, dans la mesure où l'on demande aux encadrants de trouver dans leur propre travail d'encadrement, à leur échelle, les degrés de liberté et les ressources nécessaires pour concilier ces deux exigences, sans remettre en cause ni la verticalité des prescriptions et des projets de changement, ni la responsabilité qui leur

---

accidents du travail depuis 1898 établissait une responsabilité *sans faute* (Ewald, 1986) : l'employeur est tenu pour responsable de l'accident dès lors que celui-ci a lieu sur le lieu de travail, ou sur le trajet domicile-travail.

L'insistance des directions à trouver des responsables s'explique notamment par là : il est plus facile de mettre juridiquement en cause une faute de l'employeur, depuis 2001. Rappelons que la reconnaissance de « faute inexcusable de l'employeur » ouvre droit à des réparations financières de la part du plaignant.

<sup>1</sup> On parlerait en anglais d'*accountability*.

<sup>2</sup> Dans les négociations et les arbitrages auxquels donne lieu la « qualité totale » (homologue structurel de l'exigence de transparence totale dans l'exploitation nucléaire), « l'encadrement – et en particulier la maîtrise de proximité – s'est efforcé de développer au cours du temps un mode de management qui tente d'instaurer des compromis acceptables », dans l'usine étudiée par G. Rot. L'idée même d'un compromis acceptable avec la règle est étrangère à l'exploitation nucléaire, non parce qu'il n'existe pas de compromis, mais parce qu'ils ne sont pas acceptés – jamais plus qu'à court terme, du moins.

incombe vis-à-vis de la santé et de la sécurité des agents.

### *2.1.3. Pour une sociologie constructiviste de la souffrance psychique*

Faut-il en conclure que l'entreprise EDF (du moins, les unités d'EDF S.A. et d'ERDF présentes en France) montre un cas exemplaire de pathologie sociale, où tous les agents seraient atteints de « souffrance au travail » ou prêts à l'être ? Faut-il au contraire reconnaître dans les contradictions de la prévention des risques une étape transitoire dans la longue marche vers l'éradication des risques psychosociaux ? Il s'agit là – comme je l'ai esquissé au début de cette section – d'une question dont la réponse ne peut pas prétendre à la neutre objectivité d'un résultat scientifique. Toujours déjà engagées dans des « procès en sorcellerie » (Marichalar, Martin, 2011), les théories qui s'appliquent à décrire les atteintes à la santé psychique comme « le mal » ou au contraire comme des nuisances de même nature que le bruit ou les rayonnements ionisants, sont à la fois des instruments de connaissance et les armes d'un conflit, et le primat que l'on accorde à l'une plutôt qu'à l'autre ne s'explique que marginalement par leur pouvoir de véridiction. Sans renvoyer dos à dos cliniciens de la souffrance et préventeurs des risques, on peut du moins, à la lumière de l'exemple d'EDF, montrer que la structure des raisonnements qu'ils portent sur la souffrance psychique conduit dans les deux cas à mal comprendre le travail des encadrants de proximité.

Si les directions d'EDF mettent en œuvre dès le début des années 2000 une politique de santé et de sécurité qui comprend un volet « risques psychosociaux », c'est, on l'a dit, en raison notamment des évolutions de la jurisprudence qui mettent directement en cause la responsabilité de l'employeur dans les atteintes à la santé psychique des salariés. Dès lors, la catégorie « RPS » permet non seulement de techniciser le débat en lui ôtant sa charge politique – effet des longs mois pendant lesquels les services d'appui de la direction se réunissent afin de s'accorder sur une définition précise du terme – mais aussi, paradoxalement, de confier la mise en œuvre de leur prévention à ceux qui sont également susceptibles d'être mis en cause en tant que facteurs de risques – les encadrants. Il faut cependant y ajouter une troisième raison : la gestion des risques psychosociaux, à la différence des enquêtes psychopathologiques, ne fait pas clairement émerger de causalité ni de responsables. La distinction entre des victimes et des responsables de la souffrance psychique cède la place à une distinction entre des individus et un environnement risqué. D'ailleurs, pour les représentants des directions au CNHSCT, le flou de la notion de risques psychosociaux est pensé comme un facteur de consensus permettant d'échapper à la recherche des coupables<sup>1</sup>. Par

---

<sup>1</sup> C'est ce que préconisent le psychiatre P. Légeron et le magistrat Ph. Nasse dans leur « Rapport sur la détermination,

ailleurs, dans la période où apparaît le vocable de « risques psychosociaux », représentants du personnel et directions s'accordent progressivement sur le fait que l'évaluation des risques est déjà une réponse à ces derniers, la prévention n'étant qu'une étape ultérieure (et plus complexe). Comme l'explique en septembre 2003 le directeur du Service de maîtrise des risques au travail, les risques psychosociaux, et plus généralement la catégorie des « risques émergents », sont définis selon son service par le fait qu'ils appellent une réponse : « M. Vacher précise qu'un risque émergent est un risque qui est identifié comme devenant un problème et qui ne fait pas encore l'objet d'une action particulière, mais dont le niveau semble devoir à court terme en entraîner une. » (PV du CNHSCT n° 261, 25 septembre 2003)

Au fur et à mesure des réunions, l'évaluation devient en soi une réponse valable aux risques psychosociaux, non seulement du point de vue des directions, mais également des syndicats. En décembre 2003, la CGT et Force Ouvrière votent une résolution lors de la séance du CNHSCT qui se contente de demander une inscription dans le document unique d'évaluation : « Nous revendiquons que l'employeur remplisse toutes ses obligations en matière de risques psychosociaux et que la prévention de ces risques soit dûment intégrée dans le document unique ». Par la suite, on l'a vu, les années 2000 et le début des années 2010 sont marquées par des rappels périodiques à cette obligation de l'employeur, qui semble être la seule étape que l'entreprise est prête à franchir, et que les organisations syndicales lui réclament. Enfin, la prévention des risques psychosociaux redonne, on l'a dit, l'initiative à l'encadrement, non tant dans la résolution effective des contradictions qui produisent les atteintes à la santé, mais dans la formulation légitime des données du problème et la constitution de groupes de travail *ad hoc* qui sont pilotés par l'encadrement, et où les représentants du personnel n'entrent qu'à condition de « jouer le jeu » – c'est l'objet de la sous-section suivante.

En définitive, l'évaluation et la prévention des « RPS » somme les encadrants de mettre en œuvre des actions pour traiter un problème qui les dépasse, afin de déplacer le débat de la mise en cause de la souffrance vers l'organisation de la politique de prévention elle-même.

### *Sociologie et psychodynamique du travail*

La clinique de la « souffrance au travail » attribue, dans sa formulation indigène, un rôle aux encadrants de proximité qui n'est finalement pas si éloigné de ce que la prévention des « risques psychosociaux » exige d'eux : il s'agit d'écarter leur responsabilité pour la rejeter sur d'autres – en l'espèce, sur « l'organisation du travail » et les décideurs qui président à son évolution. Dans sa

---

la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », remis au ministre du travail en 2008. Alors qu'auparavant, « l'accent mis sur les causes se transpos[ait] à la recherche de la responsabilité des auteurs de ces causes et toute possibilité de consensus disparai[ssait] à l'origine » (Nasse, Légeron, 2008, p.6), la catégorie de risques psychosociaux rendrait à l'inverse possible le « consensus d'approche » nécessaire à la prise en charge de la souffrance psychique.

formulation scientifique, que l'on doit à la psychodynamique du travail, l'encadrement intermédiaire joue un rôle actif et volontaire dans l'émergence de la souffrance, son déni, et le « mensonge » qui l'entoure<sup>1</sup>. Refusant de ne voir dans les encadrants que des pions anonymes ou totalement aliénés, C. Dejours<sup>2</sup> insiste au contraire sur l'acceptation, par ceux qui mettent en œuvre les politiques d'entreprise dont ils savent qu'elles conduisent à une souffrance, de ce « sale boulot » qui va jusqu'au licenciement<sup>3</sup>. Pour mettre au travail ces « braves gens » (Dejours, 2009 [1998]) et leur faire effectuer les basses besognes (licenciement, pression psychologique, évaluation individuelle), il faut à la fois qu'ils aient peur du chômage, qu'ils soient pris dans le mensonge de la communication interne de l'entreprise, véritable *novlangue* qui transforme la violence en bienveillance, qu'ils adhèrent à une « idéologie défensive de métier » (Dejours, 2008 [1980]) qui contribue à son tour à leur masquer la réalité de la souffrance, et qu'ils se comportent selon une norme de « virilité » dont le propre est d'être validée par les autres, à l'inverse du véritable courage. Pourtant, toutes ces normes, ces dispositifs et ces mensonges ne protègent finalement pas les encadrants contre leur propre conscience morale, qui leur rappelle parfois que la souffrance qu'ils infligent est véritablement une souffrance, et qui les incite soit à se rebeller soit, dans la majorité des cas, à vivre cette contradiction comme une autre forme de souffrance, qui les touche à leur tour.

La puissance et la portée des thèses de C. Dejours tient moins à leur armature théorique qu'à cette insistance à poser, à l'échelle individuelle (après des détours par les collectifs de travail et les directions d'entreprise), des dilemmes moraux dont il entreprend de montrer l'acuité et le caractère écrasant – en recourant notamment à une terminologie de moraliste : « mal », « bourreau », « victime », « vertu », « modèle », etc. Dans le même temps, il montre en quoi ces dilemmes ne peuvent être résolus que par un renversement complet du « mensonge », de la « virilité », de la « communication », et des dispositifs qui produisent une « banalisation du mal » en-dehors des frontières de l'entreprise, mais qui s'enracine dans l'expérience quotidienne de la souffrance au travail. L'auteur a donc recours à une épistémologie du dévoilement, et construit une théorie critique dont le point de départ est une indignation morale face à ce que subissent les travailleurs (sans même avoir conscience de le subir). Indignation qu'il cherche à faire partager aux travailleurs eux-mêmes, en entreprenant de les convaincre qu'ils souffrent *vraiment*. Il s'agit là d'un projet critique aux deux sens du terme : dévoilement scientifique de faits cachés, et point d'appui d'une revendication d'émancipation (Boltanski, 2009).

Le problème de cette théorie lorsqu'elle cherche à comprendre les agissements des encadrants – et surtout lorsque l'on cherche à l'utiliser comme instrument heuristique face à un terrain donné – tient au statut ontologique de la souffrance. Indéfectiblement liée au travail lui-même, qui est par nature un « équilibre entre le plaisir et la souffrance », celle-ci serait la vérité de l'expérience des travailleurs, qu'ils méconnaissent en se mentant à eux-mêmes, et qu'il s'agit de dévoiler par une méthodologie clinique. Sans même que la sociologie doive se prononcer sur l'existence ou non de quelque chose comme « la souffrance », on peut se demander comment il se fait que les psychopathologues (et les psychodynamiciens) disposent d'une connaissance objective

<sup>1</sup> Dans un chapitre d'ouvrage collectif consacré à EDF (Dejours, 1996), C. Dejours va jusqu'à affirmer que la tradition syndicale d'EDF est d'abord un obstacle à la manifestation de la souffrance au travail, dans la mesure où elle pense les maux des travailleurs en terme d'« aliénation », dont elle attribue la cause à des « surdéterminations économiques qui dépassent de loin les faibles moyens de [leur] autonomie et de [leur] souveraineté. » (p. 226) Et de rejeter comme une « impasse » le « déterminisme réductionniste de type socio-économique [qui] condamne l'analyse du rapport travail-santé mentale à n'être qu'une dénonciation ouvriériste du capitalisme industriel. » (p. 226) Autrement dit, les représentants syndicaux seraient incapables de reconnaître, de prime abord, la validité et la justesse des concepts psychodynamiques, parce qu'ils disposent déjà de théories qui expliquent par d'autres séries de causes l'apparition de la souffrance psychique.

<sup>2</sup> Les thèses de C. Dejours n'épuisent pas la diversité des recherches en psychopathologie et en psychodynamique du travail. Il est néanmoins l'interlocuteur principal des représentants CGT du personnel, qui installent à EDF la problématique de la « souffrance au travail ». Pour cette raison, je ne discute dans ce paragraphe que de ses écrits. On consultera notamment Dejours, 2009 [1998] ; 2008 [1980] ; 2003 ; 1995 ; 1988 ; Dejours, Bègue, 2009.

<sup>3</sup> Le licenciement n'advient qu'en des circonstances exceptionnelles à EDF : les sanctions les plus graves consistent en une mise en inactivité (en retraite) d'office. Cette menace toujours présente à l'arrière-plan du travail salarié, selon C. Dejours, n'existe donc pas en l'occurrence.

qui viendrait montrer aux sujets la gravité de leur fausse conscience, l'immoralité de leur conduite, et dans le même temps pourrait les en absoudre à l'aide de l'appareillage théorique qui met en cause « l'organisation du travail ». Il y a là un geste de dévoilement critique qui commet la même erreur objectiviste que la théorie marxiste de l'exploitation (Bourdieu, 1996) : elle méconnaît que l'erreur subjective des salariés ne s'estimant pas exploités (ou n'estimant pas souffrir) fait partie de la vérité objective du salariat (ou de l'activité de travail)<sup>1</sup>.

Dès lors, la formulation des contradictions du travail, des conséquences de celles-ci sur le « vécu » des agents, et y compris leur incidence sur leur santé psychique, n'est pas indépendante de l'appréhension « objective » de la « souffrance au travail ». Cette formulation, en tant que théorie scientifique et en tant qu'arme dans un conflit de responsabilité, ne peut prétendre décréter à la place des encadrants, voire contre eux, la réalité *véritable* de leur travail. Les tableaux moralisateurs des contradictions du travail d'encadrement ne peuvent donc se substituer à l'expression indigène de ces contradictions, que dans la mesure où les premiers font partie de la seconde – ce qui est d'autant plus fréquemment le cas que la théorie est devenue *folk-theory*, on l'a dit, au sein d'EDF. Pour comprendre et faire comprendre ce qui se joue dans les accusations de souffrance et les préventions de risques, il est nécessaire d'adopter une posture constructiviste qui nie d'autant moins la réalité des phénomènes sous-jacents, qu'elle inclut leurs formulations « scientifiques » dans cette même réalité<sup>2</sup>. C'est pourquoi la psychodynamique et la psychopathologie du travail, pour instructifs que soient leurs compte-rendus de recherches, ne peuvent fournir à la sociologie les instruments conceptuels adéquats pour saisir ce qui se joue dans « l'émergence » des risques psychosociaux et la mise sur agenda de la souffrance au travail. Le point aveugle de ces recherches tient à ce que les sociologues nomment la « réflexivité », c'est-à-dire la capacité à rendre raison des conditions de production du savoir que l'on prétend produire, avec les mêmes instruments que ceux qui servent à le produire. D'où vient que la CGT fasse confiance à C. Dejournet et à ses collègues pour mettre soudainement à jour la « souffrance » qui jusque-là était tue, non reconnue, voire cachée ?

De même, l'examen des développements ultérieurs de la prévention des risques psychosociaux montre que leur prise en charge ne se réduit pas à l'affrontement du dévoilement scientifique contre la dissimulation par les directions de l'entreprise<sup>3</sup>. Entre les représentants syndicaux et les représentants de l'employeur, le décor du conflit est installé et stabilisé ; celui-ci attribue un rôle de plus en plus prégnant aux encadrants.

<sup>1</sup> Sur les conséquences méthodologiques de cette « erreur objectiviste », dont la psychodynamique n'a pas le monopole, cf. infra, chapitre 6, section 2.2.2

<sup>2</sup> Comme l'écrit Dominique Linhardt à propos des écrits de la *Rote Armee Fraktion* et de l'État allemand qui lutte contre elle dans les années 1970, « c'est que les documents textuels qui nous donnent accès aux agissements des groupes de guérilla urbaine ne peuvent jamais simplement servir de « sources » au sens où elles nous fourniraient simplement des informations sur ce qu'ils font, puisqu'ils appartiennent pleinement à ce qu'ils font. » (Linhardt, 2007 : 43). De même, les textes produits par les services d'expertise, les cabinets de conseil, et les chercheurs associés aux parties engagées dans ce conflit de responsabilité appartiennent pleinement à ce que les protagonistes « font ».

<sup>3</sup> Contrairement à de nombreuses affaires qui mettent en jeu la santé des travailleurs, où l'employeur s'évertue à rejeter en doute tout ce qui pourrait menacer sa responsabilité. C'est là une figure si répandue de l'enquête sociologique sur les atteintes à la santé au travail (cf. notamment Thébaud-Mony et al., 2012), qu'il est difficile de faire entendre la singularité du cas de la souffrance psychique à EDF.

## ***2.2. Une politique de prévention confiée aux managers de proximité ?***

### *2.2.1. Multidisciplinarité et rétablissement de l'autorité managériale*

Le conflit de responsabilité est installé, dès les années 2000, au cœur de politiques de prévention des risques professionnels, qui mettent l'encadrement en porte-à-faux. Se développent alors des dispositifs qui visent à protéger la responsabilité (civile et pénale) de l'employeur en protégeant la responsabilité (pénale, civile, et réglementaire) des encadrants. La difficile genèse des accords d'entreprise traitant des risques psychosociaux, leurs dispositions et leur application montrent comment, pour répondre à une accusation de souffrance, l'entreprise choisit de confier à ses encadrants deux missions : un travail d'organisation qui met en place des parades à l'accusation de souffrance, et un encouragement à l'amélioration de la « vie au travail » qui passe également par un travail d'organisation spécifique.

En mars 2008, un accord est signé entre la direction de la DPN et quatre des cinq organisations syndicales représentatives à l'époque, à l'exception de la CGT. Ses dispositions seront reprises au-delà du seul parc nucléaire par la suite, d'autres directions s'inspirant des pratiques de prévention alors mises en œuvre. Dans ce domaine, comme dans celui de la « santé au travail » de manière générale (Marichalar, 2012), les politiques d'entreprise s'efforcent de faire que l'expertise ne soit pas monopolisée par l'une des parties directement concernées – représentants du personnel, médecine du travail, services d'expertise en prévention des risques, encadrement local. Plus que la nature de l'expertise (qui qualifie la souffrance psychique, sa nature, ses manifestations, l'évaluation quantitative qui peut en être faite), c'est bien la légitimité de la parole sur la souffrance psychique qui est en jeu, qui précisément « ne doit pas être laissée aux experts », ni aux seuls représentants du personnel, ni à la seule direction du site – qui risquerait alors d'être trop clairement juge et partie. L'encadrement est censé reprendre l'initiative non pas seul, mais en concertation avec les autres acteurs concernés, dans des instances que l'on dit « pluridisciplinaires » ou « multidisciplinaires »<sup>1</sup>, au sens où elles regroupent des groupes d'acteurs aux domaines d'interventions et aux intérêts habituellement distincts, autour d'un souci commun – la prévention des risques psychosociaux. Les « groupes multidisciplinaires » dont l'accord prévoit la généralisation à chaque unité se sont parfois constitués localement, bien avant l'accord, à l'initiative de quelques acteurs locaux (médecins du

---

<sup>1</sup> Suite aux remarques répétées des services de santé au travail, qui mettaient alors en place la « pluridisciplinarité » dans leur propre domaine (c'est-à-dire l'ouverture du champ de la prévention aux Intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), en sus des médecins du travail), le terme retenu finalement par EDF au niveau national est celui de « multidisciplinarité ».

travail ou membre du comité de direction de l'unité, le plus souvent), directement touchés par un événement grave (suicide(s), troubles anxio-dépressifs chroniques d'un ou plusieurs agents) et qui ont cherché à prévenir les conflits de responsabilité décrits plus haut, dans les institutions représentatives du personnel, en particulier.

Dans une unité de l'hydraulique, pionnière en ce domaine, l'expression choisie en premier lieu était celle de « groupe de confiance », pour désigner le requisit auquel chacun des participants était tenu en s'y joignant : laisser de côté la « casquette » de syndicaliste, directeur, médecin, etc. (c'est-à-dire ne pas parler en tant que porte-parole, au nom du groupe que l'on prétend représenter), et préserver les conditions d'un dialogue ouvert entre les différentes parties, tout en conservant confidentiel le contenu des échanges. Le « groupe de confiance » créé en 2001 vient de l'analyse des « causes profondes d'un grave accident du travail d'un ouvrier de 1995 mises à jour bien après l'évènement [qui] ont révélé des pratiques managériales violentes. Cette découverte créa confusion et conflit dans l'unité. Elle a été le fait générateur d'une prise de conscience collective dont les premières réflexions étaient alors axées sur les mesures de prévention ainsi que sur la méthodologie d'alerte face à de telles situations. »<sup>1</sup> Le récit de cette expérience, consigné dans la fiche de pratique remarquée de la DRH Groupe, mérite d'être cité *in extenso* dans la mesure où il donne à voir la constitution d'un jeu d'acteurs fragile autour de la prévention des risques psychosociaux, qui sera une source d'inspiration pour bien d'autres unités, à la DPN notamment<sup>2</sup> :

« Une décision emportant l'assentiment de tous les acteurs a été prise pour mettre en place une démarche de prévention. Elle s'est construite à la demande, puis a été validée à chaque étape par le Comité Local des CHSCT : ce point a été facilitant dans la conduite de la démarche. En 2000 : création d'un groupe de travail multipartite (Direction, OS [organisations syndicales], experts, médecins du travail, juriste) pour proposer une action pour prévenir, détecter et traiter les situations de harcèlement moral au travail. 2001 : Création d'un «groupe de confiance» multipartite tourné vers l'écoute, la réception des plaintes et le conseil prodigué aux agents. Sans porter de jugement, la volonté d'agir le plus en amont possible par une approche de médiation a permis, lorsque nécessaire, d'alerter le bon niveau hiérarchique pour traiter les situations. Ses membres ont été formés pour cette mission. Pour mieux concrétiser cette volonté, une charte « respect de la dignité au travail » a été rédigée et validée par toutes les parties prenantes et le CLC [comité local de coordination] des CHSCT. 2003 : Le groupe de confiance est opérationnel. Son champ d'action s'élargit à la prévention-médiation du harcèlement moral et sexuel et des discriminations. Tout agent s'estimant victime ou étant témoin d'une situation portant atteinte à la dignité humaine peut saisir

---

<sup>1</sup> Extrait d'une fiche « pratique remarquée » d'avril 2009, rédigée par la DRH Groupe à partir du témoignage d'un membre du groupe de confiance et validée par le directeur d'unité et un syndicaliste appartenant au groupe. Ce travail de collecte des « pratiques remarquées » pouvant inspirer d'autres unités a été mené par l'équipe à laquelle j'étais rattaché en 2007-2010 au sein de la DRH Groupe et a ouvert la voie à la création d'un espace de partage d'expériences et de documents en ligne, avec un périmètre également « multidisciplinaire ».

<sup>2</sup> J'ai par ailleurs eu l'occasion d'évoquer l'histoire de cette démarche, en entretien, avec plusieurs des interlocuteurs de l'unité hydraulique dans laquelle j'ai effectué des entretiens, notamment avec la filière ressources humaines.

cette instance, sans que la situation soit mise sur la place publique. Le mode d'action du groupe repose sur la confidentialité et l'oralité. Aucun dossier n'est constitué : cela permet, le cas échéant, à chaque membre du groupe de retrouver sa liberté de parole et d'action. La quinzaine de saisine a permis d'établir que toutes les demandes trouvent leur origine dans des difficultés, non traitées, rencontrées au cours des activités de travail : organisation et conditions de travail, stress, maltraitance managériale, surcharge de travail, reconnaissance... A la suite de ce constat partagé lors de CLC des CHSCT, la démarche de prévention s'est élargie aux violences au travail et à la santé au travail incluant la santé mentale, se traduisant en 2005 par une enquête épidémiologique et en 2006 par des enquêtes de conjoncture trimestrielle santé au travail. Ces enquêtes sont réalisées par un groupe de travail missionné par le CLC des CHSCT et aidé par deux experts. Les résultats permettent à tous les acteurs de prendre des décisions d'actions partagées. »

Exemplaire de la constitution d'un nouvel acteur « multidisciplinaire », ce travail d'organisation mené à l'échelle locale montre plusieurs points décisifs. En premier lieu, c'est par l'analyse des causes d'un accident – c'est-à-dire un risque « classique » et non psychosocial – qu'apparaît la préoccupation liée à la souffrance psychique ; de même, au CNHSCT, des accidents graves « classiques » donnent lieu aux premières enquêtes de psychopathologie. Cette préoccupation est alors formulée dans le vocabulaire du « harcèlement moral », avant d'emprunter simultanément plusieurs voies des politiques d'entreprise déployées pendant les années 2000 : lutte contre les discriminations, « violences au travail », « santé au travail incluant la santé mentale »<sup>1</sup>. En outre, le groupe se penche avant tout sur des « situations individuelles », avant de lancer des diagnostics visant une évaluation d'ensemble. On y retrouve le souci d'expliquer les défaillances individuelles, avant tout, qui finit par s'articuler à des théories de la souffrance (ou des plans de prévention des risques).

Le principal enseignement de cette expérience se trouve néanmoins dans l'articulation de cette structure informelle avec l'institution représentative du personnel (comité local de coordination des CHSCT) : celle-ci « valide à chaque étape » l'organisation d'un nouvel acteur qui pourrait menacer ses prérogatives (se saisir des atteintes à la santé et aux conditions de travail des agents), et les représentants du personnel peuvent « reprendre leur liberté de parole et d'action » en quittant le groupe – ce qu'ils ne font pas. Le fonctionnement du groupe de confiance vise précisément à associer les organisations syndicales (et les médecins du travail, souvent réticents à travailler de concert avec la direction sur la résolution de « situations individuelles » ou sur la mise en œuvre de plans d'action en santé au travail) à une instance informelle, fondée sur « la confidentialité et l'oralité », et où chacun est tenu de ne pas jouer le rôle que lui assigne sa fonction habituelle (de

---

<sup>1</sup> Le rapprochement de ces termes s'explique notamment par un facteur organisationnel : ce sont les mêmes interlocuteurs, ou des services très proches, au sein des directions (locales et nationales) des ressources humaines, qui s'occupent à la fois de santé au travail et de lutte contre les discriminations.



représentant du personnel ou de délégataire de l'employeur). En somme, il s'agit de déplacer la discussion sur la souffrance psychique de l'arène des institutions où se déroule le conflit de responsabilité, à des structures où le conflit est momentanément suspendu.

La mise en place des « groupes multidisciplinaires » à la DPN, puis dans d'autres unités d'EDF, montre que leur constitution se fait toujours selon ce même schéma : un événement fondateur lié à des atteintes graves à la santé d'un ou plusieurs agents persuade quelques acteurs locaux – encadrants, médecins, ou plus rarement représentants du personnel – de traiter des « situations », non dans le cadre de l'instance de gestion du conflit de responsabilité, mais à côté de celle-ci, dans des groupes informels fondés sur la confiance et la confidentialité des échanges, où chacun s'efforce, au moins momentanément, de ne pas chercher de responsable, mais de résoudre des problèmes qui sont censés être *communs*. La genèse de ces groupes est donc tributaire d'une conception des maux du travail qui n'en attribue pas l'unique responsabilité à un camp (qu'il s'agisse des agents « défaillants » ou de « l'organisation »), et qui laisse ouverte la possibilité d'un travail commun entre médecins, représentants du personnel, encadrement, et experts, sur la prévention et la résolution des causes de la souffrance psychique – ou à tout le moins, sur l'évaluation des risques psychosociaux pour qu'ils soient intégrés au document unique d'évaluation. Dans ce processus, en particulier à la suite de l'accord de la DPN, une étape particulièrement longue à franchir est la mise en place de règles de fonctionnement qui spécifient le rôle de chacun, le domaine d'action du groupe (par rapport au CHSCT, ou aux décisions managériales), ses attributions, sa fréquence, etc. Il s'agit également de la phase de conviction et, pour reprendre un terme indigène, « d'embarquement »<sup>1</sup> des différents acteurs au sein du groupe.

Cette étape a pour effet, sinon pour raison d'être, de déplacer le conflit de responsabilité sur un terrain plus favorable à l'encadrement : on demande en effet à ceux qui rejoignent le groupe et en acceptent progressivement les règles de laisser de côté, au moins momentanément, l'accusation directe de souffrance portée contre les managers. La responsabilité de l'employeur, portée par l'encadrement qui pilote ces groupes, se trouve donc protégée, ou au moins mise entre parenthèses, le temps de « traiter une situation », d'évaluer des risques en mettant en œuvre un questionnaire de type Karasek sur un service<sup>2</sup>, ou plus encore, le temps de se donner les règles de fonctionnement qui favoriseront un « climat de confiance » dans lequel « chacun laisse de côté sa casquette. » Cette règle concerne aussi bien l'encadrement (généralement, des membres du comité directeur de l'unité ;

---

<sup>1</sup> Ce terme, qui désigne de manière générale l'association d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs à un projet en cours de développement, pourrait être rapproché de celui d'« enrôlement », dans la définition qu'en a donnée la sociologie de la traduction (Callon, Law, 1982). Non seulement le travail qui fait naître ces groupes constitue des « acteurs-réseaux » dont la cohérence n'est jamais complètement acquise, mais les intérêts des différents acteurs ne sont pas préexistants à leur enrôlement, ils s'y constituent en partie. Cf. supra, p. 47.

<sup>2</sup> Ces questionnaires visent à établir la prévalence de troubles psychosociaux au sein d'une population donnée, en interrogeant les salariés considérés sur leur perception de leurs conditions de travail. Cf. supra, p. 181n.

moins souvent, des échelons inférieurs de la hiérarchie) que les organisations syndicales, les médecins et les experts en santé au travail ou en prévention des risques. C'est par ce travail de neutralisation, qui appelle les participants à se placer du point de vue d'un intérêt commun (la prévention des risques professionnels), que le conflit se trouve momentanément désamorcé et que, dans le même mouvement, l'encadrement se voit reconnaître la position officielle de porte-parole légitime de l'employeur (c'est-à-dire du responsable des risques)<sup>1</sup>. Lors des séminaires d'été « management et QVT » évoqués plus haut, les participants qui livrent leur expérience de managers, profanes en la matière, mais essayant de mettre en œuvre ce genre de structures informelles dans leur unité, décrivent en ces termes la phase d'« embarquement » des acteurs concernés<sup>2</sup> :

« Nous avons une approche globale, assez ancienne en certains endroits. Nous avons commencé à travailler sur le sujet il y a quatre-cinq ans sur certains sites, mais de manière managériale, sans organisations syndicales et sans les CHSCT. Nous sommes en train de « raccrocher les wagons ». Une phase de transition est à prévoir.

Au niveau des organisations syndicales, une acculturation est nécessaire. Quand nous leur avons parlé de la démarche « Mieux vivre au travail », d'un ancrage dans la durée, d'une approche pluridisciplinaire, nous avons eu une écoute polie, mais nos interlocuteurs ne sont pas entrés dans le sujet.

Dans certains CHSCT, un travail est réalisé. Il est cependant très dépendant de la personne du secrétaire du CHSCT. Il nous faut organiser des boucles de retour, définir qui fait quoi. Les gens ont du mal à se parler. » (chef de projet, ERDF, 2010)

« Après avoir rencontré les différentes parties prenantes, le groupe a commencé à se réunir, en septembre 2008. Nous avons dans un premier temps connu des jeux d'acteurs assez développés, les personnes autour de la table ayant l'habitude de se rencontrer dans d'autres contextes (négociations, instances représentatives du personnel, etc.).

Le débat a été assez nourri quant à l'opportunité de traiter plutôt les situations individuelles ou plutôt les situations collectives, avec deux postures plutôt caricaturales : les organisations syndicales mettaient assez systématiquement en avant la responsabilité managériale et les questions d'effectifs, la Direction et le management évoquant plutôt des fragilités individuelles. Le diagnostic n'était pas du tout partagé sur le fait que les problèmes pouvaient relever tantôt de situations collectives, tantôt de situations individuelles, mais autour d'interrogations communes liées à l'organisation du travail et au travail lui-même. Nous n'avions pas encore fait ce chemin.

Nous nous sommes donc réunis, avons beaucoup débattu et tourné en rond. Nous avons formalisé la

---

<sup>1</sup> « Comme le montre, par exemple, l'analyse du fonctionnement de cette institution étrange que l'on appelle *commission* – ensemble de personnes qui sont investies d'une mission d'intérêt général et invitées à transcender leurs intérêts particuliers pour produire des propositions universelles –, les personnages officiels doivent sans cesse travailler sinon à sacrifier leur point de vue particulier « au point de vue de la société », du moins à constituer leur point de vue en point de vue légitime, c'est-à-dire universel, notamment par le recours à une rhétorique de l'officiel. » (Bourdieu, 1994 : 131-132).

<sup>2</sup> Les citations suivantes sont extraites des notes prises à l'occasion de ces séminaires (prise de note professionnelle – d'où le style écrit des propos – complétée par mes notes personnelles).

première version de la charte qui définit le fonctionnement du groupe. Puis deux événements sont survenus, qui ont fortement contribué à constituer le groupe :

Nous avons organisé deux journées de séminaire hors du contexte opérationnel du site en janvier 2009. Cela nous a permis d'avoir des rapports un peu différents, de créer du lien.

Nous avons eu une tentative de suicide sur le site, qui a fait prendre conscience qu'il était impossible de ne pas s'intéresser aux situations individuelles. Cet événement a fait tomber des barrières du côté des organisations syndicales et des médecins, moyennant les précautions qui s'imposent en termes de confidentialité. » (DRH, DPN, 2010)

« Au début, nous passions notre temps à nous réinterroger sur les raisons pour lesquelles nous étions autour de la table. D'après ce que j'ai compris, c'est le cas sur de nombreux sites. A un moment donné, nous avons souhaité aller sur des réalisations concrètes, plutôt que sur des discussions et des principes. » (chef de service, DPN, 2011).

La genèse de ces groupes met à jour les options politiques retenues par les acteurs syndicaux, en particulier, à propos de la souffrance psychique. Schématiquement, on pourrait distinguer parmi les syndicats une position « réformiste », favorable aux groupes multidisciplinaires et à la conception de la souffrance psychique qui les sous-tend (portée notamment par la CFE-CGC et la CFDT), et une position « contestataire », qui refuse de faire collaborer les organisations syndicales à l'élaboration d'évaluations, de diagnostics et de plans d'action concernant la souffrance psychique, et qui attend au contraire d'une mise en cause répétée (et publique) de l'employeur, l'inflexion décisive des politiques de l'entreprise dans un sens plus favorable à la santé des travailleurs. Cette position est appuyée par le projet critique de la psychodynamique du travail, importée dans l'entreprise par la CGT et plusieurs médecins du travail : on y trouve la même visée émancipatrice et la même dénonciation globale d'une organisation du travail délétère. La CGT, au niveau fédéral, porte cette stratégie, qui lui fait refuser l'accord de la DPN, et l'accord « Darcos » signé par les autres organisations syndicales à l'exception de la CFTC.

### *2.2.2. La qualité de la vie au travail, nouvelle responsabilité managériale ?*

Cet accord est le résultat de l'injonction faite en octobre 2009 aux entreprises de 1000 salariés par le ministre du travail du moment, X. Darcos, de négocier des accords d'entreprise, ou à défaut, de présenter des plans d'actions, au sujet de la prévention du stress professionnel. Cette injonction fait suite à la crise sociale que traverse alors France Télécom, sous les feux de l'attention

médiatique en raison de « l'Observatoire du stress et des mobilités forcées » (mis en place par des syndicalistes CFE-CGC et Sud en 2007), qui fait émerger comme problème public les suicides d'agents<sup>1</sup>. À EDF, la négociation fait fond sur les accords existant au sein de deux grandes directions (« conditions de travail » à la Direction commerce particuliers et professionnels, « prévention des risques psychosociaux » à la DPN) et sur d'autres initiatives locales. L'une des dispositions les plus marquantes est l'extension à toute l'entreprise EDF S.A. des « groupes multidisciplinaires ». Les représentants de la CGT refusent en définitive de ratifier l'accord, bien que certains de leurs membres y soient favorables (et qu'ils soient associés, de manière plus ou moins critique, à la moitié des groupes au sein de la DPN, par exemple), en raison du risque que l'existence de ces structures informelles, créées à l'initiative des directions, et dans lesquelles les représentants du personnel sont amenés à laisser de côté leur mandat et leurs revendications, font courir aux CHSCT : ceux-ci risqueraient d'être « court-circuités », et le dialogue social sur la santé au travail menacerait d'échapper aux représentants du personnel. En outre, la CGT dénonce le double jeu auquel les encadrants peuvent se retrouver confrontés :

« La prévention des risques en santé mentale passe par la mise en débat du travail, de sa finalité, de ses modes d'organisations, de ses nouvelles formes de pénibilité parmi lesquelles l'intensification de la charge mentale... Ces questions auront du mal à s'exprimer dans des espaces non décisionnels animés par des managers [sic] qui sont confrontés à des contradictions paradoxales : gérer l'organisation actuelle, porter les objectifs des entreprises et être à l'écoute de la plainte des salariés. »<sup>2</sup>

En revanche, les trois organisations signataires, tout en restant critiques sur les évolutions de l'entreprise et de l'organisation du travail dans son ensemble, manifestent une plus grande propension à travailler de concert avec l'encadrement, dans le cadre encore flou et informel de ces groupes de travail qui pourraient bien parvenir à reconfigurer le conflit de responsabilité sur la souffrance psychique<sup>3</sup>.

Les encadrants de proximité voient-ils alors leur responsabilité définitivement protégée, au

---

<sup>1</sup> On sait que, jusque chez les sociologues, l'évaluation du caractère « pathologique » ou « normal » du taux de suicide a donné lieu à une polémique qui se voulait strictement scientifique, et qui s'en est très vite éloignée (Cf. R. Padiou, « Sur une vague de suicides », *La Croix*, 20/10/2009 ; F. Vatin, « Pourquoi ne peut-on pas mesurer les suicides de travail ? », intervention au séminaire « Sociologie du travail et de l'activité économique », Université Paris Ouest - CNAM - EHESS, 5 novembre 2010.)

<sup>2</sup> Extrait du tract UFICT-CGT du 16 novembre 2010, cité plus haut. Il s'agit d'un tract antérieur à la signature de l'accord, mais l'argumentaire syndical reste le même. Plus clairement encore, un tract fédéral de la FNME-CGT du 6 avril 2011 estime que les groupes multidisciplinaires sont des « dispositifs co-gestionnaires des risques et souffrances » et cite, pour preuve de la tendance des directions d'EDF et GDF à marginaliser le « contrôle social » des organisations syndicales, la suppression du CNHSCT en 2008, jamais remplacé par une instance représentative du personnel équivalente.

<sup>3</sup> Les organisations syndicales signataires sont d'autant plus incitées à se montrer confiantes dans la reconfiguration du dialogue social, que les secrétaires de CHSCT sont très généralement, à EDF, des représentants CGT, dans la mesure où ce syndicat reste majoritaire (42% des suffrages exprimés aux élections des membres de CE de novembre 2010).

sens où ils ne seraient plus l'objet du conflit pointé plus haut ? Il faut souligner, en premier lieu, que les managers de première ligne et les contremaîtres sont très rarement intégrés aux groupes multidisciplinaires, où se côtoient ceux qui portent, habituellement, les « casquettes » de représentants (de la direction et du personnel). En revanche leur action (ou leur inaction) peut être l'objet des discussions qui s'y déroulent, suivant ses conséquences sur la santé des agents. C'est là la principale limite de ces dispositifs dans la protection de la responsabilité des encadrants de proximité et l'atténuation des conflits afférents : ils ne peuvent que rarement s'attaquer aux causes structurelles des contradictions du travail qui occasionnent des atteintes à la santé, telles que l'augmentation de la charge de travail, la structure des organisations, le resserrement des coûts et des effectifs, ou encore l'externalisation qui fait perdre à l'activité le sens qu'elle avait auparavant (cf supra, chapitre 2, section 1).

Or, ces phénomènes, dans la mesure où ils continuent d'occasionner des atteintes à la santé psychique des agents – d'autant plus que leurs conséquences sont maintenant formulées dans le vocabulaire du « risque psychosocial » et doivent faire l'objet d'une évaluation et d'une prévention – continuent de peser sur la responsabilité de l'encadrement. Les encadrants ne peuvent, à leur échelle et à leur niveau, se prémunir de conflits de responsabilité qui proviennent, en définitive, de décisions stratégiques qui leur échappent, et face auxquelles leurs marges d'ajustement restent limitées. Tout au plus peuvent-ils, une fois les mouvements d'ensemble de l'organisation connus, tenter de protéger au mieux leurs équipes en préservant une « vie au travail » de qualité.

Cette expression, on le sait, fait référence à une politique d'entreprise qui encourage les directions des métiers à mettre en œuvre de « bonnes pratiques » dans le soin apporté aux conditions de travail des agents. La « qualité de vie au travail », supposée facteur de prévention primaire des atteintes à la santé<sup>1</sup>, est censée pouvoir s'épanouir au sein même des unités qui vivent un changement continu, par deux biais : la promotion d'initiatives managériales locales qui favorisent de meilleures conditions de travail, et l'intégration, en amont des changements d'organisation, des impacts « socio-organisationnels » (ou encore des « impacts humains »), c'est-à-dire, en d'autres termes, des éventuelles atteintes à la santé que pourraient occasionner les changements en question.

Dans les accords de la DPN et d'EDF S.A., aussi bien que dans les plans d'action de prévention des risques psychosociaux mis en œuvre par plusieurs directions de l'entreprise, on trouve donc davantage et autre chose que les dispositifs d'« enrôlement » des différents acteurs. Plus spécifiquement, la prévention primaire de ces risques prévoit des initiatives d'amélioration de

---

<sup>1</sup> On distingue la prévention primaire, qui s'attaque aux facteurs de risque en amont de leur apparition, de la prévention secondaire (lorsque le risque est avéré et qu'il faut le limiter), et de la prévention tertiaire (qui revient au traitement des victimes du risque une fois qu'elles ont été atteintes).

la « qualité de vie au travail », qui touchent à plusieurs niveaux de l'organisation du travail.

L'essentiel des pratiques encouragées au sein des métiers tient aux à-côté de l'activité, qui peuvent contribuer à un meilleur « équilibre vie professionnelle - vie privée ». Ainsi des « conciergeries » mises en place dans plusieurs unités pour faciliter la vie des agents (elles offrent des services tels qu'un « point Poste », un pressing, une recherche de logements pour les prestataires, des services automobiles tels que le contrôle technique, etc.), ou encore l'aménagement d'espaces de convivialité (encouragés dans les accords de la DPN et de la DCPD), d'espaces « détente » offrant des possibilités d'activité sportive ou de massages, ou enfin l'ouverture de crèches inter-entreprises, au sein de la Direction commerce, en particulier<sup>1</sup>.

Certaines initiatives cependant touchent plus directement au cœur de l'activité, à l'organisation des relations de travail, voire à la charge de travail elle-même. Ainsi l'accord « conditions de travail » de la DCPD prévoit-il un équilibre, dans le temps de travail des conseillers clientèle : 60% du temps hebdomadaire doit être consacré à l'accueil client (autrement dit, à la relation téléphonique), 40% aux activités de gestion (« back-office ») – alors que certains salariés prenaient, avant 2007, davantage en charge le back-office au détriment d'autres conseillers. On voit qu'il s'agit là d'une disposition qui ne peut, par construction, être décidée qu'au niveau national (en raison de la planification au niveau national de la répartition des appels entrants). Des « managers » (en général), on attend qu'ils soient « professionnalisés », qu'ils suivent au plus près l'activité des agents (en particulier cette répartition 60/40, et les temps de pause qui ne doivent pas excéder 15 minutes), et qu'ils se penchent de plus près sur les « parcours professionnels » des agents afin de leur offrir des possibilités nouvelles de carrière. On exige donc une fois de plus des encadrants de proximité qu'ils soient « en première ligne » non pour piloter et décider de l'amélioration de la vie au travail, mais pour mettre en œuvre des plans d'action et se professionnaliser à la prévention des risques psychosociaux, en portant le « sens » de projets définis ailleurs et en amont. Si les politiques qui visent une meilleure qualité de vie au travail sont pensées, en amont de leur déploiement, pour favoriser les « marges de manœuvre des managers », leur mise en œuvre montre que cette intention est souvent rattrapée par la tendance inverse, liée aux tendances endogènes de l'activité organisatrice, qui demande davantage de contrôle et de reporting. On entrevoit néanmoins, dans la marge de manœuvre laissée aux directions de certains sites pour mettre en œuvre une meilleure « priorisation des activités » (DPN), des ajustements dans la taille des équipes (Direction des achats), ou encore un numéro d'appel commun pour simplifier la logistique, les débuts d'un desserrement de la charge de travail pesant sur l'encadrement, au motif d'une amélioration de la « vie au travail »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Il est difficile d'établir une liste complète de ces initiatives, initiées et conduites localement.

<sup>2</sup> Ce dernier exemple montre, cas rare, une reconnaissance explicite de la régulation autonome et des « arrangements » au sein de l'organisation du travail : « Le n°9001 est destiné à toute la partie logistique et à l'appui

Le souci apporté à l'impact des changements d'organisation sur la santé des équipes est une préoccupation plus récente des politiques de « qualité de vie au travail », même si elle a d'autres racines. Ainsi l'accord « Réorg »<sup>1</sup> prévoit-il une concertation avec les représentants du personnel en amont de chaque réorganisation (au niveau de l'entreprise jusqu'à celui de la sous-unité).

« Dès qu'un projet de réorganisation [...] est envisagé, le management de l'entité pilote du projet prend l'initiative d'ouvrir un processus de concertation avec les Organisations Syndicales afin de présenter un premier diagnostic et les grandes lignes du projet. [...] Le projet de concertation comporte notamment : [...] L'examen en relation avec [le] calendrier [du projet] de l'articulation des différentes consultations des instances représentatives du personnel et ce sans préjudice des compétences de celles-ci, [...] L'identification des impacts à caractère collectif sur les agents (lieu de travail, suivi médical, rattachement CMCAS, suivi des personnels handicapés, ...) dans le cadre des textes en vigueur [...]. »

Il s'agit de présenter aux organisations syndicales (sans ouvrir de négociation), en amont du passage du dossier en CHSCT et en CE<sup>2</sup>, la nature, le déroulement et les conséquences pour les équipes concernées, des réorganisations à venir. Toutefois ces conséquences ne sont pas encore formulées, en 2005, comme des atteintes potentielles à la santé, ou des risques qui pèseraient sur les agents.

Une autre racine de cette préoccupation se trouve dans les « analyses d'impact » mises en œuvre par des services dédiés, au sein du parc nucléaire. Les « analyses SOH » (socio-organisationnelles et humaines) sont effectuées par les consultants « facteur humain » pour évaluer l'impact d'un changement d'organisation sur la sûreté et la fiabilité. Complexes et longues à mettre en œuvre, elles reposent sur l'examen des conséquences du changement sur les procès de travail et sur l'organisation de la sûreté, en particulier. Plusieurs sites nucléaires s'en sont inspirés pour construire des grilles d'analyse, en amont des changements, destinées à cerner leurs effets sur les conditions de travail et les risques professionnels encourus par les équipes. Un chef de service de l'une de ces unités, membre du groupe multidisciplinaire local (créé en 2004), en témoigne en ces

---

aux intervenants. Un prestataire (une assistante) prend les appels. A ses côtés nous avons missionné quelqu'un du site, qui connaît très bien le CNPE et tous les « réseaux officieux ». Nous savons qu'en situation normale, tout devrait fonctionner tout seul, mais ce n'est pas le cas. Nous nous trouvons aux frontières de responsabilités de services, où même la bonne volonté ne suffit pas. Le directeur d'astreinte (PCV1) rencontre chaque matin à 9h00 pendant un quart d'heure les gens du n°9001 pour analyser les appels de la veille, en regard de l'ensemble des constats terrain. L'analyse des problèmes permet d'identifier ce qui gêne le travail des prestataires..., l'implication du PCV1 permet la remontée au niveau de la direction et apporte l'appui nécessaire pour dégager des moyens » (témoignage d'un directeur délégué exploitation d'un CNPE lors d'un des séminaires d'été « Management et qualité de vie au travail », 2009).

<sup>1</sup> Ou plus exactement « accord sur les processus de concertation relatifs aux réorganisations à EDF et Gaz de France », signé par la CGT, la CFE-CGC et FO en 2005.

<sup>2</sup> À proprement parler, le CE n'existe dans le droit du travail d'EDF qu'à partir de 2008, date de l'application effective des nouvelles instances représentatives du personnel. L'accord « Réorg » évoque les CMP (comités mixtes à la production) comme IRP compétentes, de sorte que l'encadrement a pu tirer parti de cette évolution pour estimer cet accord caduc dès 2008.

termes<sup>1</sup> :

« L'analyse d'impact RPS/SOH [risques psychosociaux/ socio-organisationnel et humain] est une démarche d'anticipation. A l'origine, le directeur d'unité avait demandé que soit conçu un outil simple, utilisable par n'importe quel manager (chef de section, contremaître, etc.) pour s'interroger sur les risques psychosociaux susceptibles d'être engendrés par un changement, quelle que soit sa nature (changement d'organisation, d'outil de travail, de périmètre d'activité, etc.). Nous ne sommes donc pas seulement sur les projets d'organisation qui vont passer devant les IRP mais sur tous les champs du changement susceptibles d'impacter le travail. [...]

Nous nous sommes dit que nous pourrions utiliser la démarche SOH, en l'adaptant pour intégrer la dimension RPS, et développer un outil d'analyse d'impact globale, permettant un premier état des lieux. Cet état des lieux pouvant ensuite être complété, si besoin, par une analyse SOH complète ou une analyse RPS complète.

Nous avons donc construit un questionnaire pour évaluer l'impact des changements en évaluant les RPS associés selon trois niveaux : fort, modéré, faible. Une fois le questionnaire rempli, on identifie des parades. Si le risque est évalué comme fort, on aura une parade ou une analyse complémentaire.

Qui va utiliser ce questionnaire ? Le manager ou le pilote de projet, et de manière itérative : il le remplit d'abord seul, avec sa vision, puis la partage avec des membres de son équipe (un échantillon de personnes impactées par le projet). Au fur et à mesure, le questionnaire s'enrichit, il est partagé par tous les acteurs, le point de vue est consolidé.

Quand ce questionnaire est-il utilisé ? En amont de la décision. Le résultat peut conduire à réinterroger les solutions envisagées, si les solutions apparaissent insuffisantes ou inexistantes. L'objectif est d'avoir une vision partagée de l'impact, de faire peser les risques par le management et le collectif. »

On trouvera en annexe un exemple de grille remplie à l'occasion de la création d'un nouveau service (cf. annexe E). Les impacts examinés portent sur l'organisation et l'environnement du travail, les « pratiques métier et compétences », les « outils et documents » associés, ainsi que sur un volet « culture / comportement / adhésion », qui concerne plus directement les possibles « résistances au changement ». Cette grille de lecture du changement analyse le détail du travail réel, sans se contenter de cartographier les jeux d'acteurs auxquels le changement donne lieu (à l'inverse des dispositifs habituels de « conduite du changement »). La construction de ce type de dispositifs répond, là encore, à deux exigences complémentaires : protéger la responsabilité de l'encadrement, et se doter d'un instrument de connaissance des risques qui fasse autorité, localement.

On peut même affirmer qu'en se dotant des instruments de connaissance adéquats, l'encadrement est en mesure de protéger sa responsabilité. Non seulement parce que, face à chaque

---

<sup>1</sup> La citation suivante est extraite des notes prises lors d'un des séminaires d'été « management et QVT », en 2011.



risque, des « parades » sont prévues (de même que dans le document unique : un risque professionnel qui ne peut être supprimé appelle néanmoins des parades pour s'en prémunir, telles les protections auditives contre le bruit), mais aussi parce que la concertation en amont des changements implique les membres de l'équipe concernée, les membres du groupe « Santé au Travail », et finalement le CHSCT, qui se prononce sur le dossier après que l'analyse a été effectuée par le groupe. D'où cette question du directeur des ressources humaines d'un autre CNPE, en réaction au témoignage du chef de service :

« - Et si les membres du CE ou du CHSCT sont encore d'un autre avis, l'analyse peut-elle aussi évoluer ?  
- Tout à fait, le processus est itératif. Mais les membres du CHSCT également membres du groupe Santé au Travail ne changent pas d'avis une fois que ce dernier a pris position. »

La concertation effectuée par le groupe multidisciplinaire permet donc de constituer une représentation commune des risques que le changement comporte, qui dégage les encadrants concernés de l'accusation de souffrance : ils ont à leur disposition (et à la disposition de l'équipe concernée) un outil censé leur donner une conscience claire des risques associés, et des parades nécessaires. Le chef de service conclut :

« La difficulté que nous rencontrons dans le groupe Santé au Travail est qu'on y vient pour parler RPS, et que finalement on y parle réglementation du travail, 2x12, etc., et plus du tout de RPS. Tout le travail que nous avons fait a par conséquent consisté à nous recentrer sur les risques du changement. Ce n'était pas évident. »

Travailler à produire une connaissance spécifique sur les risques est un moyen de ne plus parler de responsabilité, de « réglementation » ou même d'horaires de travail (« 2x12 »). Le processus de concertation en lui-même est aussi important que les résultats de la grille d'analyse. Il peut conduire, dans les unités où cette concertation a déjà plusieurs années d'historique, à déplacer le centre de gravité du dialogue social sur les conditions de travail : celui-ci échappe pour partie à l'arène conflictuelle du CHSCT. La présentation du chef de service de ce CNPE donne lieu à quelques réactions d'encadrants et de DRH qui évoquent, avec un certain trouble, une parenté possible avec les « lois Auroux »<sup>1</sup>. Le rôle de coordonnateur de groupes informels destinés à parler

---

<sup>1</sup> Ce parallèle a été esquissé, dans les réactions qu'a suscitées une conférence de G. Minguet, la veille de ce séminaire, à destination des participants. G. Minguet défend, en conclusion de l'enquête « Santé et Organisation du travail », la création de groupes de « mise en discussion du travail » à l'échelle d'un établissement, pilotés par l'encadrement, et qui auraient une influence positive sur la prévention des risques psychosociaux (Pihel, Detchessahar, Minguet, 2009). Un DRH de division y réagit en ces termes : « Un certain nombre des points que vous avez présentés ressemblent fortement aux dispositions fixées par les lois Auroux. Or à EDF, la mise en œuvre de ces obligations a été un échec. »

du travail et à produire collectivement un savoir légitime sur les changements du travail met visiblement mal à l'aise non seulement les encadrants (qui n'en ont ni l'habitude, ni le temps, ni souvent l'autonomie nécessaire vis-à-vis de leur hiérarchie, n'était le cadre collectif fixé par l'accord « Darcos »), mais aussi la filière Ressources Humaines, plus habituée à mettre en œuvre des dispositions réglementaires qu'à mettre sur pied des groupes de parole informels.

Les groupes de travail qui analysent en amont les impacts sur le travail réel d'un projet de changement sont « multidisciplinaires », mais les premiers niveaux de l'encadrement y sont rarement représentés. En revanche, ils peuvent être amenés à y prendre part dès lors que leur équipe, ou leur section, est concernée par le changement en question. Il s'agit là d'une évolution encore balbutiante, mais qui porte en germe une redéfinition du rôle de l'encadrement de proximité : celui-ci se verrait enfin reconnaître, en plus de la responsabilité des effets du changement, une latitude d'action dans les modalités du changement.

## **Conclusion du chapitre 2 : quelle autonomie ?**

Pris dans des conflits de responsabilité dont ils ne peuvent entièrement se dégager, lorsque les contradictions qui les font naître sont de l'ordre de la charge de travail, de l'externalisation d'une activité ou même de la création d'un nouveau service, les encadrants de proximité peuvent encore moins que les représentants du personnel mettre en cause « l'organisation » et s'insurger contre elle. Étudier les changements de l'organisation du travail tels qu'ils les vivent et les mettent en œuvre conduit à révéler la faible latitude que leur propre travail d'organisation peut avoir, en comparaison du travail d'organisation qui le précède. Plus exactement, il leur revient moins d'adapter la prescription aux réalités du « terrain », que de mettre en œuvre, une fois la prescription édictée, des « parades », des « ajustements » et des « arrangements » locaux, souvent de manière informelle, voire clandestine. Leur hiérarchie réclame d'eux qu'ils s'adaptent et non qu'ils adaptent. Il faut donc observer le détail du travail d'encadrement qu'ils effectuent, en ne rabattant pas – comme le fait la sociologie du travail sur d'autres terrains d'enquête – tout le travail d'encadrement sur un « travail d'organisation » ou sur une forme de régulation conjointe : ces deux modalités de travail s'avèrent, ici, exceptionnelles. Le travail d'arrangement qu'ils effectuent est à la fois perçu comme

dysfonctionnel, et nécessaire à la continuité de l'activité et à l'engagement des agents. Pour preuve, les situations les plus contraintes et les moins susceptibles de donner lieu à des régulations de ce type sont celles où naissent les accusations de harcèlement moral, voire de souffrance au travail. La réponse des directions à ces accusations, lorsqu'elles se font trop insistantes, hésite entre une ingénierie du « risque psychosocial » (pris en charge par des dispositifs spécifiques de prévention) et une attention plus grande aux conséquences des changements d'organisation sur le travail réel. Pris, une fois de plus, dans un entre-deux inconfortable, l'encadrement de proximité doit à la fois protéger la santé des agents et protéger la responsabilité de l'employeur.

Ces contradictions doivent être analysées « fonctionnellement », en prêtant attention à leur inscription dans l'organisation d'ensemble de la répartition des responsabilités, d'une part, et de la distribution du travail d'encadrement, d'autre part. Bien que l'examen des contradictions subjectivement vécues et exprimées par les enquêtés oppose « les directions » au « terrain », il est nécessaire de voir dans cette coupure autre chose que le produit intentionnel d'une série de dispositions mises en œuvre par « les directions » de manière unanime et univoque. Si les cadres dirigeants d'EDF passent leur temps à déplorer le « manque de marges de manœuvres » dont sont victimes les managers moins gradés, ce n'est vraisemblablement pas en raison d'un double langage destiné à masquer leurs intentions véritables ; de même l'opposition manifeste entre les encouragements aux démarches de « qualité de vie au travail » et le resserrement graduel des prescriptions, n'est vraisemblablement pas le symptôme d'une hypocrisie retorse. Rendre raison de ces paradoxes suppose, en premier lieu, d'objectiver « l'empilement organisationnel » qui multiplie les sources de prescriptions dirigées vers les mêmes échelons de la hiérarchie (ceux auxquels on trouve les encadrants de proximité), et en second lieu d'analyser ce qui, dans le travail d'encadrement tel qu'il se déroule quotidiennement, rend possible la perpétuation de ces contradictions et de ces paradoxes. Si les encadrants de proximité sont l'objet d'une attention soutenue – mais relativement récente – quant à leur « stress » et à leur « souffrance », ils continuent du moins à mettre en œuvre, jour après jour, les conditions de reproduction de cet ordre singulier qui leur attribue une position difficile à tenir.

## Chapitre 3 : une condition partagée

Les chapitres précédents permettent d'établir que, si le groupe des « encadrants de proximité » n'a pas d'existence réglementaire, ni même de consistance en tant que catégorie sociale indigène (à l'inverse des « cadres », par exemple), il peut en revanche être défini analytiquement par la responsabilité qui lui est dévolue (par délégation de la responsabilité de l'employeur) et par sa place au sein de la ligne hiérarchique (il effectue le contrôle du travail d'exécution). Ces deux traits définissent le « management en dernier ressort ». En somme, et au-delà de la seule entreprise EDF, on pourrait parler d'une condition sociale partagée par les encadrants de proximité, au sens où l'on différencie une « condition de classe » d'une « position de classe » (Bourdieu, 1966)<sup>1</sup> : parce qu'ils occupent une situation déterminée au sein de la ligne hiérarchique, elle-même définie par une division verticale du travail d'encadrement et une délégation de la responsabilité de l'employeur, les encadrants de proximité vivent leur situation de travail de la même manière (en partie au moins), et partagent des pratiques et des représentations semblables, sans pour autant se reconnaître au sein de collectifs institués qui correspondraient à leur situation intermédiaire. Ce chapitre examine les conséquences subjectivement vécues de la situation sociale des « managers en dernier ressort » : comment celle-ci, dont on a vu précédemment qu'elle était souvent délicate, est-elle vécue par des agents qui non seulement doivent respecter leur place au sein de la hiérarchie, mais n'ont pas en tant qu'encadrants de proximité les ressources d'un groupe social comme celui des cadres, par exemple (un syndicalisme spécifique, des garanties liées à leur carrière, à leur rémunération, et un statut social qui dépasse le seul cadre de l'entreprise) ?

La question des conséquences subjectives de la condition sociale commune des encadrants de proximité se pose à la fois en regard des difficultés objectives liées à leur position dans l'organisation du travail, et en raison de la nature du travail d'encadrement. Celui-ci, qui consiste en première approximation à faire respecter des prescriptions et à amener une équipe à effectuer les tâches qui lui sont assignées, demande un fort engagement personnel de la part des encadrants, en particulier ceux d'entre eux qui en sont en contact quotidien avec le « terrain ». L'animation et le

---

<sup>1</sup> « Une classe sociale n'est jamais définie seulement par sa situation et par sa position dans une structure sociale, c'est-à-dire par les relations qu'elle entretient objectivement avec les autres classes sociales ; elle doit aussi nombre de ses propriétés au fait que les individus qui la composent entrent délibérément ou objectivement dans des relations symboliques qui, en exprimant les différences de situation et de position selon une logique systématique, tendent à les transmuter en *distinctions significantes*. » (Bourdieu, 1966 : 212 – l'auteur souligne).

contrôle du travail réel exigent non seulement des appareils spécifiques, des instruments et des techniques, mais aussi une implication subjective des encadrants dans leur travail d'encadrement. Or, les propos des enquêtés recueillis en entretien montrent, de manière générale, qu'ils vivent leur situation sociale de manière solitaire, et qu'ils estiment recevoir peu de soutien de leur hiérarchie ou de leurs collègues. Face aux difficultés exprimées en ces termes par les encadrants de proximité, des collectifs se développent qui visent à regrouper les « managers » dans un même « métier », au sens où l'exercice de l'autorité et l'engagement subjectif qui l'accompagne représenteraient à la fois une même compétence, et les fondements d'une identité de métier partagée. Les données recueillies à propos de ces tentatives pour forger une identité commune à toute la ligne hiérarchique permettent de répondre empiriquement à une question récurrente en gestion : le métier de manager existe-t-il ? En définitive, l'enquête sur la formation des futurs encadrants de proximité au management permet de montrer que celle-ci agit comme une entreprise de subjectivation, destinée à faire assumer aux encadrants, à la première personne du singulier, les contradictions dans lesquelles ils sont pris. La résolution des difficultés auxquelles ils sont confrontés repose donc sur l'engagement individuel des encadrants, censés assumer les contradictions auxquelles ils font face sans avoir besoin d'être toujours soutenus. La condition commune des encadrants de proximité n'est jamais plus clairement observable qu'aux moments où ils l'explicitent pour eux-mêmes, lors de séminaires de formation ou face à l'enquêteur, en particulier à la suite des désillusions qu'ils rencontrent face à leur équipe ou à leur hiérarchie, en cas de conflit social par exemple. C'est sur de tels cas empiriques que ce chapitre est fondé.

## **Section 1 : Des encadrants de proximité « abandonnés » ?**

### ***1.1. Le choix du nécessaire***

Pour décrire le rapport des classes populaires à la culture, marqué par une série de contraintes et de limitations qui leur imposent un style de vie dominé, P. Bourdieu a forgé l'oxymore

de « choix du nécessaire » (Bourdieu, 1979). Les pratiques culturelles ne sont en effet jamais complètement subies, elles ne s'avouent dominées que pour en retourner le stigmate, mais expriment par la limitation même de leurs moyens l'imposition d'un ordre subi. On pourrait décrire suivant la même ligne directrice la position des encadrants de proximité vis-à-vis de leurs directions : on attend d'eux qu'ils appliquent des directives qu'ils n'ont pas choisies, en faisant advenir dans le travail réel des changements dictés d'en haut, tout en leur demandant de les embrasser et de s'en faire les porte-parole. Derniers échelons d'une chaîne de commandement dont ils dépendent, leur obéissance commande celle des agents qu'ils encadrent, et doit donc être entière, quand bien même ils gardent une latitude de décision sur ce qui ne peut pas être programmé ni planifié, c'est-à-dire sur l'adaptation des directives à l'imprévisible variété du « terrain ».

Ils ont alors le sentiment d'être floués de leur propre travail d'organisation, pour deux raisons. D'abord à cause de l'antériorité de décisions sur lesquelles on ne peut revenir, mais qui ont un impact conséquent par la suite – par exemple la réduction des budgets consacrés à la maintenance des réseaux et des transformateurs, qui aboutissent à une plus grande vétusté des installations<sup>1</sup>. Mais ce facteur est redoublé par d'autres choix stratégiques, actuels, mais qui là aussi échappent aux encadrants de proximité : les choix en matière de volume de recrutements, par exemple. L'extériorité et l'éloignement de ces décisions sont redoublées à leurs yeux par le travail d'organisation supplémentaire auquel ils sont alors contraints, quand bien même les encadrants de proximité reconnaissent que ces choix sont « sûrement fondés ». La propension à attribuer aux niveaux supérieurs de management une plus grande hauteur de vue et une plus vaste intelligence (par rapport aux agents d'exécution, dont le point de vue serait plus limité, la formation plus succincte, et les capacités intellectuelles moins développées) est d'ailleurs le meilleur allié des directions dans la persuasion de l'encadrement intermédiaire ; elle est d'autant plus élevée chez les agents qui aspirent à une carrière ascendante, et se conforment au modèle scolaire qui reconnaît dans chaque poste occupé successivement par un manager un « apprentissage » et une « expérience » (Bouffartigue, 1994). Dans les termes de Jeanne (chef d'agence, ERDF, 33 ans, entrée à EDF comme formatrice après un DESS à Dauphine) :

« Je fais confiance aux têtes pensantes. [...] Je pense qu'il faut arrêter aussi de se poser des questions pour lesquelles on n'a pas les réponses, mais il y a des gens très bien qui se les posent et qui réfléchissent au sujet, donc ça, je considère que ça ne fait pas partie de ma mission. Mais de donner confiance aux agents pour éviter qu'ils pleurent tous les matins en arrivant au travail, ça ça fait partie de ma mission. »

---

<sup>1</sup> La maintenance se concentre alors sur le « curatif » (les réparations) au détriment du « préventif », car les dépannages effectués en astreinte sont prioritaires sur le programme de maintenance planifié, comme le changement des transformateurs à chlorofluorocarbone par les services d'exploitation d'ERDF, par exemple (cet exemple est développé infra, chapitre 4, 1.2.3).

Reconnaître leur infériorité par rapport aux dirigeants, sur le mode de la plaisanterie et de l'ironie, contribue en définitive à rapprocher les encadrants de proximité du « bas de l'échelle », de ceux qui n'ont pas le choix et essayent de comprendre des décisions qui leur échappent, sans toujours faire une confiance aveugle aux décideurs, mais en gardant la face autant que possible vis-à-vis de leur équipe.

« Ce que je regarde, moi, c'est qu'on a l'impression qu'on pilote à vue. Je ne sais pas, moi, on pourrait penser qu'une grosse boîte comme EDF, j'ose espérer qu'ils ont des projets à moyen puis à long terme, et par moments, vous avez l'impression qu'on vous dit blanc, et le lendemain on vous dit noir. Alors, pourquoi pas, à la limite, mais il n'y a pas d'explication entre deux, si vous voulez, mais bon évidemment ça nous dépasse, parce que nous on est en bas de l'échelle, mais c'est vraiment bizarre, quoi. Alors, est-ce que c'est le patron, enfin le grand directeur qui fait la politique pendant deux-trois ans, l'autre qui fait autre chose, sûrement, mais il n'y a pas toujours de concordance. » (Roger, 48 ans, chef de pôle chimie, DPIT, entré à EDF comme technicien de laboratoire)

On aurait pourtant tort de voir dans l'attitude des encadrants de proximité face au « choix du nécessaire » une frustration résignée. Leur trajectoire professionnelle ascendante (dans la plupart des cas), leur position « entre le marteau et l'enclume », et leur propension à trouver des arrangements locaux qui coordonnent le prescrit et le réel, tout concorde à ce qu'ils prennent acte de cette nécessité en la décrivant comme inéluctable, sans pour autant déclarer en souffrir. Elle n'entraîne une inquiétude, voire une souffrance, que lorsque ces agents doivent assumer des choix qui heurtent leur éthique, sans pouvoir s'en désolidariser. C'est ce qu'explique Isabelle (chef d'agence, ERDF, 30 ans, entrée à EDF comme adjointe au chef de GR, diplômée d'une école d'ingénieurs) :

*« Et vous-même, il vous est arrivé de vous retrouver en contradiction, ou en tout cas en incohérence entre ce que disait la hiérarchie, et ce que vous pouviez pas faire ici ? »*

Ça m'est arrivé effectivement de pas être d'accord avec ce qui se faisait, oui. Ça m'est arrivé et ça m'arrivera, mais bon... bah, moi je suis un bon petit soldat, quand on me demande de faire quelque chose... faut le faire, hein. Alors après vous y mettez moins de cœur, mais vous le faites. C'est normal, non ? Un moment donné, vous êtes payé, enfin c'est pas une démocratie, c'est une entreprise. Voilà, c'est comme ça. » (MDL, 30 ans, ERDF)

On pourrait multiplier les exemples : dans la grande majorité des cas, les encadrants de proximité reconnaissent à la fois que bon nombre de décisions ont un impact sur leur travail sans

qu'ils aient leur mot à dire, mais adoptent un profil de « bon petit soldat ». Il n'est pas jusqu'aux métaphores militaires des « premières lignes » et « deuxième ligne » qui ne viennent confirmer cette représentation du travail comme bataille rangée. Enracinée dans l'imaginaire des ingénieurs français, elle fonctionne comme un point de repère stable en cas d'interrogations sur le sens de leur mission, voire de conflits éthiques irrésolus : il faut alors rentrer dans le rang. Le « facteur humain » a besoin d'être encadré, par nature, et les décisions hiérarchiques doivent suivre la voie de la hiérarchie. Il faut donc faire le choix du nécessaire, c'est-à-dire vouloir ce qui est par ailleurs inéluctable, aussi bien dans la conduite ordinaire du travail d'encadrement, que dans « l'accompagnement du changement ». Dépositaires d'une autorité déléguée, si limitée soit-elle, les encadrants sont disposés à justifier l'autorité et la hiérarchie telles qu'elles sont.

G. Flocco rappelle, en appliquant les concepts de Bourdieu à la recherche sur les cadres, que l'*illusio* attachée au statut de cadre, aux conditions de travail qu'il commande, et à la position sociale qui lui est associée, explique leur adhésion volontaire et enthousiaste aux contraintes sociales qu'ils subissent (Flocco, 2006 ; Bourdieu, 1994). Insérés dans des champs sociaux où ils s'emploient à tirer parti de leurs capitaux, les cadres sont portés à croire aux enjeux de ces champs, à adhérer à leur fonctionnement et à rationaliser ainsi leurs comportements (en un mot, à « jouer le jeu »), parce que la possession de capitaux leur permet en effet d'en tirer profit (financièrement, mais aussi dans le déroulement de leur carrière, sans compter les profits symboliques qui s'y attachent). L'explication vaut pour des cadres qui peuvent effectivement se prévaloir d'un statut privilégié, d'un travail auquel ils disent être attachés, et d'une forte autonomie dans la réalisation de leurs activités<sup>1</sup>. Elle s'applique moins facilement aux encadrants de premier niveau d'EDF, divisés entre agents de maîtrise et cadres, mais qui ont tous en commun une autonomie limitée dans leur travail quotidien, et de moindres possibilités de carrière. L'*illusio* fonctionne ici sur un autre mode, qui conduit les encadrants de proximité à accepter comme naturelles les limitations de leur autonomie en raison du fonctionnement de l'entreprise, de la nécessité supposée des hiérarchies (« Il faut bien que quelqu'un commande », à leur niveau, mais aussi au-dessus d'eux<sup>2</sup>), de l'intelligence des chefs, des exigences imprescriptibles de la technique, et de celles du « facteur humain ». Elle est toutefois de la même nature que l'*illusio* des enquêtés de G. Flocco, ou que celle des cadres dirigeants portés à croire et à s'engager dans d'autres champs sociaux. Concepts génériques expliquant en général les raisons que les agents ont (ou croient avoir, ce qui revient au même) de s'investir dans leur vie sociale ordinaire,

---

<sup>1</sup> De manière générale, la sociologie des cadres (dont la principale inspiration n'est pas nécessairement bourdieusienne) attribue souvent la propension de ces derniers à croire et à s'engager dans leur travail de cadre – ou à ne plus y croire et à s'en désengager –, aux profits à la fois matériels et symboliques que celui-ci leur apporte – ou ne leur apporte plus –. La figure du « jeune cadre dynamique », emblématique de cette catégorie sociale conquérante dans les années 1970, devenue progressivement caduque au fil des ans, en témoigne à sa manière : elle est une référence obligée des ouvrages de sociologie des cadres. Cf. Bouffartigue, 2001 ; Bouffartigue et al., 2001 ; Cousin, 2004 ; Dupuy, 2005.

<sup>2</sup> Sur la naturalité du besoin d'encadrement, cf. infra, chapitre 6, section 2.2.1.



*l'illusio* et le « choix du nécessaire » ne préjugent en rien du regard (plus ou moins heureux) que ces derniers jettent sur leur condition sociale. Celui-ci n'est pas le simple produit de leur position dans la hiérarchie, ni même de leur plus ou moins grande autonomie. Le soutien dont ils disposent auprès de leur équipe et de leur hiérarchie est en revanche un facteur crucial dans l'évaluation subjective de leur situation de travail. Par construction, ce phénomène est très variable en fonction des situations de travail individuelles, c'est-à-dire de la fréquence des réunions d'encadrement, des affinités électives entre les « styles »<sup>1</sup> de l'encadrant et de son supérieur hiérarchique, de la structure même de la hiérarchie, de la disposition physique des lieux de travail, etc. Pourtant, la grande majorité des encadrants de proximité rencontrés (à l'exception des chefs de service) affirment avoir davantage en commun avec leur équipe qu'avec « la direction » ou « les directions ». Ce décalage est-il le symptôme d'une rupture au sein de la ligne hiérarchique ?

### ***1.2. Une rupture entre les directions et le « terrain » ?***

Plusieurs enquêtes internes à EDF pointent du doigt une tendance que l'entreprise partagerait avec d'autres grands groupes industriels : un « repli sur la sphère de proximité » s'observerait dans les unités. Autrement dit, les équipes de base et leur encadrement direct adopteraient la maxime « pour vivre heureux, vivons cachés », en s'efforçant de poursuivre de leur côté, « sous le radar » du contrôle hiérarchique, une activité quotidienne relativement préservée des intrusions des directeurs.

Ce sont les termes d'une note interne de la Direction accompagnement du changement et Communication interne d'ERDF de mars 2008, constituée à partir des informations de veille sociale de tous les responsables Ressources Humaines. On les retrouve dans les analyses du « baromètre social » interne d'EDF. Direction par direction, le même phénomène s'observe : une très grande confiance affichée par les agents envers leur supérieur direct (relation jugée satisfaisante par 80% d'un échantillon de 3000 agents), une confiance bien moindre dans les « orientations de votre direction » et dans celles de l'entreprise en général. Ces résultats sont cependant fortement dépendants du collège considéré : les cadres déclarent en 2007 à 51% que les orientations d'EDF « vont dans la bonne direction », alors que 22% estiment qu'elles « vont dans la mauvaise direction », 27% « ne les connaissent pas » – ce dernier chiffre n'est pas négligeable. Les résultats sont respectivement de 18% (bonne direction), 38% (mauvaise direction) et 43% (direction inconnue) pour les agents de maîtrise, et de 6% (bonne direction), 44% (mauvaise) et 50% (inconnue) pour les agents d'exécution. (source : baromètre de climat interne Ipsos - Direction de la communication interne d'EDF).

---

<sup>1</sup> Ce terme désigne les propriétés incorporées du travail d'encadrement qui découlent de la trajectoire sociale de chaque agent – cf. infra, section 2.

Cet éloignement se manifesterait à l'occasion de contrôles qui révèlent des arrangements locaux échappant à la règle commune : sous-déclaration d'incidents dans un CNPE, horaires des pauses trop flexibles dans un centre d'appel, report des tournées des releveurs de compteurs artificiellement « gonflés » à ERDF, etc. On pourrait néanmoins faire droit à l'objection selon laquelle, si les managers de proximité sont perçus par leurs directeurs comme manquant de transparence et peu enclins à partager spontanément les orientations de leur hiérarchie, c'est aussi en raison du plus grand contrôle qui pèse sur eux, alors qu'ils endossent la responsabilité individuelle des incidents et des erreurs. L'accroissement des prescriptions réglementaires et des exigences de « reporting » se traduit par une plus grande lisibilité des écarts à la règle et des arrangements locaux, perçus comme déviants alors qu'ils étaient jusque-là tolérés (il peut s'agir de méthodes de travail particulières développées à l'échelle d'une équipe, par exemple).

### *1.2.1. Un manque d'interlocuteurs au sein de l'organisation*

La « rupture » entre encadrants de proximité et directions n'est pas nécessairement une nouveauté, dans la mesure où elle ne fait qu'exprimer la faible implication des premiers au sein d'un « collectif managérial » souvent réclamé mais rarement effectif (cf. infra, section 2). Ce qui, dans la perception que les enquêtés ont de leur travail, paraît nouveau, c'est plutôt l'absence de soutiens, de la part de leur hiérarchie, mais aussi de la part des services avec lesquels ils sont en relation « horizontale ». Les relations avec les interlocuteurs « RH », ceux des « services partagés » (logistique, comptabilité, paye, informatique) et ceux des Achats, par exemple, reviennent dans les propos de beaucoup d'enquêtés comme des exemples de « complications » qui rendent leur travail d'encadrement malaisé, plus long et plus coûteux en énergie que par le passé. Ce sont également des exemples d'empilement organisationnel, où un projet de simplification (c'est-à-dire de réduction des coûts) finit paradoxalement par rendre le travail quotidien plus encombré. Dans ces trois cas, des interlocuteurs physiquement présents sur les sites ont été regroupés dans des organisations verticalement intégrées (la « Direction des services partagés » regroupe les quatre grands services cités plus haut), et souvent dans des lieux de travail extérieurs. Le contact direct (ou téléphonique) avec ces services – qui ont vis-à-vis du « cœur de métier » une relation de fournisseur à client – est supprimé au profit de portails informatiques, où les services clients trouvent à la fois des informations en ligne à consulter par eux-mêmes, et des contacts avec les services fournisseurs par le biais de boîtes aux lettres électroniques impersonnelles. À cela s'ajoute la procéduralisation

accrue des demandes adressées aux services fournisseurs, qui dans certains cas allonge les délais de réponse, et conduit de manière générale à faire disparaître les régulations locales entre services partagés (comptabilité, informatique, ressources humaines, logistique) et services techniques, au motif qu'une gestion rationalisée et industrialisée des prestations coûte, au total, moins cher à l'entreprise. Du point de vue des encadrants de proximité des services techniques, l'économie d'échelle est moins bien perçue que le manque de soutien dont ils doivent alors s'accomoder. Roger (chef de pôle chimie dans une centrale thermique classique) décrit en ces termes ce problème :

« [...] Certaines sommes, dès que c'est supérieur à 20 000 euros, vous n'avez plus la main. [...] »

*Et de quand date le fait que vous n'avez plus la main à partir de 20 000 euros ?*

[soupir] Ça date, je dirais, de facilement 5 ans. Avant on avait encore la main, alors évidemment je peux comprendre qu'il y avait peut-être des magouilles, peut-être des.. je n'en sais rien, ce n'est pas mon problème, je ne veux pas en entendre parler. Mais je pense qu'on est tombé d'un extrême à l'autre. Je dis toujours : vous achetez une voiture, je ne sais pas, moi, une 4L, ou vous achetez une BMW, vous avez toujours une voiture, mais vous n'avez pas le même prix, on ne peut pas comparer des choses qui ne sont pas comparables. Je n'ai rien contre les 4L, ou contre les Deux-Chevaux, mais... bien sûr il faut argumenter le fait de choisir une BMW, mais.. le problème, maintenant, c'est qu'on n'a plus la main là-dessus : les appels d'offre c'est le moins-disant. Alors vous avez des gens qui font du moins-disant, puis après il y a un avenant, deux avenants, trois avenants, résultat des courses, quand le dossier est fini, vous avez plus cher qu'à l'origine, et ça marche deux fois moins bien. Par contre, les acheteurs ont fait leur travail. Moi c'est ça qui me choque un peu, on est quand même dans une centrale, on est là pour faire des megawatts, donc la partie technique est quand même très très importante. C'est ça que je veux vous faire comprendre : si vous achetez des boulons en inox, vous êtes chez vous, vous allez à Castorama, vous avez un boulon de dix.

*Oui, mais ici vous avez des équipements très spécifiques...*

Voilà, donc effectivement il faut quand même laisser la main aux techniciens, leur dire [aux Achats] attention, ça peut peut-être être plus cher, maintenant il faut bien sûr demander des arguments, pourquoi, et là le technicien il va dire : je prends cette personne-là parce qu'il est plus cher que celui-là, mais voilà, il fait tel machin, il faut argumenter, bien sûr. Mais là actuellement c'est le moins-disant, alors on prend le moins-disant.

*Et vous ne pouvez même pas argumenter sur la partie technique ?*

Bah vous pouvez argumenter, mais si on ne vous écoute pas, euh... ça ne sert pas à grand-chose.

*Parce que vous, à votre niveau, vous avez des interlocuteurs directement aux Achats ..?*

.. Alors il y a des acheteurs, ici, locaux, mais il y en a de moins en moins, et dès que c'est 20 000 euros, c'est au niveau national. Alors là au niveau national, vous pensez bien que la petite dame, ou le pauvre monsieur, déjà techniquement il ne comprend pas grand-chose, on commence à parler de chimie, vous imaginez... je comprends leur position. Et puis eux, ils font un appel d'offre, alors si vous trouvez une société qui fait moins cher, bah on va les prendre ! Mais qu'est-ce qu'ils font, la société qui vend moins cher ? Ils vont jouer sur le personnel, ils vont prendre des intérimaires. Alors les intérimaires, le mec il vient là pendant un mois, deux mois, trois mois, il s'en va, c'est un autre, c'est... Non, là-dessus y a quelque chose à revoir. » (Roger, 48 ans, chef de pôle chimie, DPIT, entré à EDF comme technicien de laboratoire)

Les propos de Roger insistent sur autre chose que les complications bureaucratiques liées à l'éloignement des interlocuteurs et à aux « contrats-cadres » ; ils témoignent d'une perte d'autorité de la « technique » par rapport à ce que Roger, comme d'autres, appelle « l'administratif ». D'une part, son travail quotidien s'en ressent, au sens où il passe plus de temps à « faire du papier », d'autre part, la compréhension et la confiance qu'on témoignait à son équipe au nom des exigences souveraines de la technique (« On est là pour produire des megawatts », « Il faut quand même laisser la main aux techniciens ») a disparu au nom d'une rationalisation budgétaire dont il conteste le principe, et même l'efficacité.

Du côté de l'équipe d'acheteurs de cette même unité, pourtant, aucun gain notable de prestige et d'autorité n'est perceptible, au contraire. Rencontré en entretien quelques jours plus tard<sup>1</sup>, le chef d'équipe de la petite dizaine d'acheteurs du site, parvenu à un poste d'encadrant à la veille de la cinquantaine (il est entré à EDF après des études de droit rapidement abandonnées, puis deux ans à la SNCF), m'explique que les acheteurs ne pèsent que le poids financier de leurs comptes – c'est-à-dire peu, sinon au niveau national. Il se trouve confronté à la fois à des services techniques pour lesquelles les processus d'achats étaient jusqu'alors très peu normés, et qui les considéraient souvent comme une tâche ancillaire, et d'autre part à sa propre équipe, dont une bonne part a trouvé dans ce service un poste « en attente », en sortant par exemple d'un service précédent pour incompatibilité d'humeur avec leur chef. La culture technicienne célébrée par les exploitants et la maintenance, autrement dit la prépondérance accordée aux métiers industriels (dont Roger déplorait l'effacement progressif), pèse sur son travail en multipliant les retards, les contournements et les « paperasses » remplies de manière incorrecte, tandis que, face à ses agents, il éprouve régulièrement un manque de marges de manœuvre décisionnaires flagrant. Cet enquête s'est forgé une identité professionnelle

---

<sup>1</sup> Un problème matériel d'enregistrement de l'entretien me conduit à le restituer d'après mes seules notes de terrain, sans pouvoir citer extensivement les propos de l'enquête.

par défaut de « bon travailleur » – comme on parle de « bon élève » – venant à l'heure, partant à l'heure, comptant les quarts d'heure de retard de ses collaborateurs sans pouvoir agir en conséquence, tenant ses comptes de manière irréprochable. Effet pervers de cette situation dominée, sa conscience professionnelle sans faille achève de persuader ses interlocuteurs techniciens du caractère rébarbatif et déqualifié de son travail. Maintenu à une place marginale<sup>1</sup>, le service achats de cette unité a lui-même peu de soutien – de la part de sa direction, attentive avant tout aux résultats financiers de son activité, comme de la part du reste de l'unité, attentive à se dégager de la « paperasserie » qui obère le reste de l'activité.

### *1.2.2. L'isolement des encadrants de proximité dans les conflits sociaux*

Davantage encore que le manque de soutien « horizontal » (de la part des collègues d'autres services), l'isolement des encadrants de proximité dans les conflits sociaux montre leur situation hiérarchique contradictoire. Là encore, leur hiérarchie affirme régulièrement une confiance infaillible dans leur capacité à « faire face » et à rester « en première ligne » (la métaphore belliqueuse s'impose encore un peu plus), en leur déléguant la responsabilité de l'employeur. Le conflit social du printemps 2009 montre à quel point cette position est dure à tenir, dans la mesure où les encadrants doivent autant se « débrouiller » (Mispelblom Beyer, 2006) pour maintenir la continuité de l'activité, que pour trouver en temps normal quelques marges de manœuvre dans leur travail d'encadrement.

En mars 2009, l'annonce d'un bénéfice de 6,5 milliards d'euros pour le groupe GDF-Suez, et du versement de 11 millions d'euros de stock-options au PDG et au vice-président, conduit la FNME-CGT à parler de « provocation d'Etat ». Des sites de stockage de gaz (filiales de GDF-Suez) se mettent en grève pour réclamer une prime immédiate de 1500 euros, des augmentations de salaires et le non-versement des stock-options des dirigeants. Ils obtiennent rapidement satisfaction en raison des menaces sur l'approvisionnement en gaz du territoire français : les agents des sites industriels de Storengy, Elengy, et les salariés non-cadres de GRT Gaz (filiales de GDF-Suez) obtiennent deux niveaux de rémunération supplémentaires (soit 5 % d'augmentation de salaire) et respectivement 1 300 et 800 euros de primes. Au printemps 2009, de nombreux sites d'ERDF emboîtent le pas à GRDF, entrant dans un conflit dur, par sa durée surtout – plusieurs semaines, et

<sup>1</sup> Les bureaux où se déroulent deux de mes entretiens avec des agents de ce service sont situés dans des préfabriqués à l'extérieur des installations de production, distincts également du bâtiment de la direction. Solution de logement temporaire qui prend l'allure d'un isolement durable, ce lieu de travail peu agréable (du point de vue de l'isolation phonique et thermique notamment) contribue au sentiment de relégation exprimé clairement par les agents rencontrés.

jusqu'à 48 jours de grèves dans certains sites – ainsi que par la détermination dont font preuve les grévistes. Des actions « coup de poing » marquent les esprits, comme celle des agents ERDF d'une unité du sud-ouest qui bloquent les véhicules de service sur le site, récupérés une nuit de samedi à dimanche par leur direction, ou encore les actions des « Robins des bois » rétablissant le courant chez certains particuliers qui en avaient été privés pour impayés<sup>1</sup>. Multiformes, les revendications touchent aux rémunérations (prime de 1500 euros pour tous, augmentation du Salaire National de Base des Industries Electriques et Gazières, attribution de deux niveaux de rémunération (NR) supplémentaires), mais aussi à la mutualisation de certaines agences, et à l'arrêt de l'externalisation des activités de maintenance. Dans le nucléaire, puis dans le thermique classique et l'hydraulique, des grèves se déclenchent qui débordent la représentation syndicale classique. L'accord sur les augmentations individuelles, signé en mai par les cinq fédérations syndicales représentatives et les directions d'EDF S.A. et d'ERDF-GRDF, ne satisfait pas les grévistes<sup>2</sup>. Ceux-ci restent peu nombreux, dans le nucléaire en particulier, mais ils parviennent à bloquer des opérations essentielles à la production, comme le rechargement des réacteurs en combustible pendant les arrêts de tranche. Quelques centaines d'agents au total organisent une grève tournante dans les centrales nucléaires, et mettent plusieurs tranches à l'arrêt dans le thermique classique. Leurs revendications salariales sont semblables à celles d'ERDF, et on voit également poindre un malaise plus général au sein des équipes, qui touche au cœur même du travail : c'est notamment l'extension de l'externalisation de la maintenance qui est dénoncée. Les agents EDF réclament, sans succès, l'embauche en interne des prestataires, dont ils dénoncent les conditions de travail déplorables. Le conflit s'enlise, pendant deux longs mois, et les directions nationales (à ERDF, à la DPN et à la DRH d'EDF) décident de réquisitionner les agents grévistes, au nom de la sécurité du réseau<sup>3</sup> : six directeurs de CNPE et plusieurs directeurs d'unité d'ERDF envoient en juin des courriers de réquisition au domicile des agents. L'inspection du travail hébergée par l'Autorité de sûreté nucléaire de Lyon fait savoir par courrier à EDF que « le juge des référés n'a pas le pouvoir d'ordonner la réquisition des salariés grévistes, quand bien même cette mesure est nécessaire pour prévenir un dommage imminent », et les directions renoncent fin juin à cette procédure, que les syndicats menacent de porter devant le Conseil d'État. Toutefois aucune nouvelle négociation n'est ouverte, et le conflit s'essouffle durant

<sup>1</sup> L'expression « Robins des bois » est née lors du conflit sur les retraites de 2003, pendant lequel cette forme d'action collective avait connu une certaine popularité, tant parmi les agents que parmi les clients. Cf. Bérout, 2005.

<sup>2</sup> L'accord prévoit des avancements légèrement supérieurs à l'année 2008, qui correspondent à des augmentations de 50€ en moyenne pour le collège exécution, 60 € pour les agents de maîtrise, 100€ pour les cadres.

<sup>3</sup> Depuis 1980, « l'amendement Giraud » (du nom du ministre de l'industrie de l'époque) stipule que toute personne ayant commis une violation intentionnelle « des lois et des règlements et des instructions de l'exploitant ou de ses délégués, dès lors qu'elle est susceptible de mettre en cause la sûreté nucléaire des installations, la protection des matières nucléaires ou la sécurité des personnes et des biens », sera licenciée sans préavis. Il s'agissait alors de prévenir les mouvements sociaux qui auraient pu menacer la sûreté nucléaire. Sans aller jusque là, les directions nationales arguent en 2009 de la sécurité du réseau de transport et de l'approvisionnement électrique des entreprises et des particuliers. C'est notamment ce qui justifie la « sommation interpellative » adressée aux syndicats par le directeur général délégué chargé des ressources humaines, le 10 juin, puis les réquisitions de personnel.

l'été.

Le déroulement de ce conflit, à ERDF comme dans la production (et notamment dans le nucléaire), laisse des traces profondes au sein des équipes, et notamment auprès des encadrants de proximité. Ceux-ci expliquent avoir vécu un mouvement dur, aux racines profondes (faiblesse des petits salaires à ERDF, manque de reconnaissance symbolique, problèmes liés à l'externalisation), soutenu par bon nombre d'agents non-grévistes, et qui laisse un sentiment net d'insatisfaction s'installer à la rentrée 2009<sup>1</sup>. Bertrand, un responsable d'équipe maintenance d'une centrale nucléaire, syndiqué CGT et favorable au mouvement, décrit la coupure qui s'est alors fait jour entre l'atelier, en son entier (encadrants compris), et les « patrons » qui ont manifestement eu beaucoup de mal à trouver des interlocuteurs pour négocier, voire à rencontrer physiquement les agents auxquels ils envoyaient, par ailleurs, des courriers de réquisition :

« Il y a eu un très très grand mouvement au printemps. À N., c'était très fort : là on a connu quelque chose que je n'avais jamais vu. Là, les syndicats ne maîtrisaient plus rien du tout, et notre patron, je l'ai vu perdre un peu les pédales – alors, moi je n'avais pas non plus en tête les données qu'il avait lui, ou que ses chefs lui avaient données, hein, sa marge de manœuvre, je ne la connaissais pas, mais par contre il a fait des erreurs, à mon sens, d'un point de vue management, des erreurs de débutant. Je m'explique : quand il y a un conflit, il ne faut jamais quitter la salle. Et lui il l'a quittée, à chaque fois il venait là, à l'atelier, devant les agents, quelqu'un prenait la parole : "On veut ça, on veut ça", il s'absentait une heure, deux heures, il revenait, et pendant ce temps-là les gens ils se montent le bourrichon, quoi.

*Vous étiez sur place à ce moment-là ?*

Oui, sur place, ouais, mais côté agents. Alors toute la hiérarchie, de toute façon... je dirais même parmi les cadres, hein, ils n'étaient pas tous côté direction. Donc ça a quand même chauffé pas mal, je pense que la direction a réellement pris peur. Peur non seulement de l'issue du conflit, parce que, quand on a des expériences de conflits, on sait que ça ne mènera à pas grand-chose, mais peur au niveau installations, je pense. Peur qu'y ait des agents isolés qui aillent faire du sabotage.

*Et combien de temps le conflit a-t-il duré, au total, sur ce site ?*

[il réfléchit] Trois semaines, au moins. Mais il y a eu des phases violentes. [...]

*Comment l'avez-vous vécu, personnellement ?*

---

<sup>1</sup> Une partie de la sociologie des cadres voit dans leur participation plus affirmée aux mouvements sociaux l'indice d'un rapprochement entre cette catégorie et le reste du salariat (Bouffartigue, 2001). C'est à un phénomène semblable que l'on assiste à EDF en 2009 : la « conscience salariale » (directement liée aux revendications salariales) prime sur la relation de confiance cadres-employeur.

Comment je l'ai vécu ? Euh... lâché par ma direction. Oui, totalement lâché : ils n'arrivent pas à faire la part des choses, ils imaginent que quand on est dans un conflit, euh, on est opposés à eux. Et ce n'est pas forcément le cas : il y a des fois où on rentre dans un conflit, c'est pour mieux en sortir. Alors je m'explique : bien souvent on les a sortis de la mouise, entre guillemets, en rentrant et en leur démontrant, en étant avec eux [les agents], que ce qu'ils espéraient avoir, ça ne pourrait pas aboutir.

*Et sur quoi portaient les revendications, ici ?*

Là, on était sur des revendications salariales, essentiellement.

*Et vous, vous jouiez un rôle de médiateur, en fait ?*

Dans ce conflit-là, non. Non, là on était avec les agents, euh, après, quand la direction a invoqué le droit de réquisition...

*Oui, parce qu'il y a eu des agents réquisitionnés, ici ?*

Oui, réquisitionnés, alors réquisitionnés dans le sens où on a tous reçu une lettre stipulant qu'en cas de demande de la hiérarchie, on ne pouvait pas refuser de travailler. Même si on était déclarés en grève. Il y a quand même beaucoup d'agents qui l'ont très mal vécu, dans le sens où quand il y avait un pépin, on n'a jamais refusé de travailler, il nous est même arrivé de sortir d'un conflit pour reprendre le boulot parce qu'il y avait un pépin sur une tranche. Donc ça a été très mal vécu, la direction a très mal géré ce conflit, dépassée par les événements.

*La direction c'est la direction de l'unité, ou le niveau national ?*

La direction de l'unité et au niveau national. Dans ce conflit-là, on était contre la direction, mais pas locale, elle n'y pouvait rien : les revendications étaient nationales, elle n'a fait que la boîte aux lettres. Mais sinon notre rôle, c'est aussi l'information, et de faire le tampon, au même titre que de remonter l'information sur le climat social, en temps normal. » (Bertrand, 45 ans, responsable d'équipe maintenance, DPN, entré à EDF par les écoles de métier, comme ouvrier professionnel).

« Lâché par la direction », Bertrand affirme à la fois avoir été du côté des agents dans le conflit, et avoir joué un rôle de modérateur au nom de sa propre expérience des mouvements sociaux. Ce qui lui est dénié, au moment du conflit, c'est le rôle de trait d'union entre la direction et les agents de l'atelier qu'il a pourtant l'habitude de faire « en temps normal », notamment pour « le climat social » ou les avancements au choix. Les ordres de réquisition matérialisent la rupture de communication entre le niveau des « patrons » et le reste de l'entreprise, encadrants inclus.



Même des encadrants opposés au mouvement social du printemps 2009 gardent de celui-ci un souvenir semblable, qui les fait parler d'« abandon », de « rupture », ou à tout le moins de « manque de soutien ». Pour en rendre compte, on peut développer un cas particulier emblématique : celui d'Isabelle, chef d'agence exploitation à ERDF. En février 2008 (date de notre premier entretien), Isabelle est une jeune ingénieure entrée depuis 7 ans à EDF, passée par un poste d'adjoint au chef de groupe responsable, puis de chef de groupe responsable (GR) dans une unité du sud-ouest de la France, également dans la distribution. À 30 ans, elle vient d'être nommée chef d'agence exploitation, ce qui lui donne la responsabilité de trois GR, c'est-à-dire 190 agents, majoritairement syndiqués à la CGT, très majoritairement masculins, et cultivant une forte identité de métier. C'est un poste sur lequel elle est appelée à « faire ses preuves », à montrer quel manager elle peut être, et c'est précisément cet aspect du travail qu'elle dit le plus motivant. Quelques mois à peine après son arrivée, elle affirme passer plus de la moitié de son temps de travail (de 8h à 19h30 en moyenne, chaque jour) à régler des problèmes personnels d'agents, qui lui fournissent autant d'anecdotes pour peindre la situation sociale du site : plusieurs agents ont des problèmes d'alcoolisme chronique, l'un d'entre eux a été arrêté par la police en pleine nuit dans son véhicule de service... Confrontée à ce genre de difficultés, elle affirme « déchanter » par rapport à ses postes précédents, qui lui permettaient à la fois de côtoyer une équipe plus diverse, et qui lui laissait traiter d'autres dossiers que les seules réclamations individuelles des agents.

« D, il faut savoir que ça a été un centre qui a été très difficile, sur la région parisienne vous avez des centres qui sont notés très difficiles, c'est dans la ceinture rouge. Je ne connais pas bien R, mais D... pourquoi c'était difficile, je n'en sais rien. Vous avez des syndicats avec qui le dialogue est... est très difficile, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de dialogue, ou c'est du bas de gamme : ils viennent vous voir parce que les chiottes sont bouchées, parce que les cendriers ne sont pas vidés, enfin c'est des trucs vraiment ras des pâquerettes... On ne fait pas du tout avancer le dialogue social, avec ça. Enfin, je ne sais pas ce que vous en pensez, mais moi je... c'est vraiment nullissime.. Il y a d'une part ça, donc, une situation vraiment sclérosée pendant des années, avec des rapports de force qui font qu'à un moment donné, je sais que pour mon prédécesseur, les consignes étaient de dire "Pas de vague, paix sociale." Donc on passe sur beaucoup de choses, à tel point que.. il y a des choses qui étaient à mon sens inadmissibles, même pour garder la paix sociale – à un moment donné c'est sûr que, quand des choses ne vont pas, vous ne pouvez pas traduire tout le monde en conseil de discipline, donc il faut mettre la barre sur ce qui est vraiment inacceptable, de ce qui peut être géré par une bonne engueulade, hein, et cette barre, disons qu'à un moment donné, si les hiérarchies précédentes, on leur a dit "Vous mettez le couvercle dessus, on ne dit rien, on laisse tout passer", bah déjà d'une part, les agents, c'est comme des enfants, si vous dites à un enfant "C'est pas bien, si tu recommences tu auras... je sais pas quoi", et que la fois d'après il recommence et que vous lui dites "Attention, c'est pas bien, la prochaine fois..", et si vous faites dix fois ça, à un moment donné il rigole, hein, c'est tout le monde pareil, ils ne craignent rien, et à partir du moment où ils

ne craignent rien, vous avez le curseur qui remonte. Et en plus vous avez une hiérarchie intermédiaire qui se dit "ça ne sert à rien que je fasse remonter parce que de toute façon il se passe rien"... Moi je l'analyse comme ça, je me trompe peut-être mais... Et puis, tout d'un coup, il y a une nouvelle ligne hiérarchique qui arrive, donc ils essaient [les agents] encore plus de... ils se disent "De toute façon, ils sont nouveaux, ils ne voient rien", enfin je le vois comme ça... »

Le quotidien des relations sociales absorbe donc beaucoup Isabelle, au détriment de la partie la plus « technique » de son métier (l'exploitation des réseaux). De même que la plupart de ses subordonnés, elle insiste sur la difficulté à concilier les incidents liés à la vie de l'équipe, et la « paix sociale » qui réclame de « ne pas faire de vagues ». Concrètement, cela signifie pour elle un travail d'amortissement des problèmes quotidiens liés au personnel de son agence, pour éviter qu'ils ne « remontent » au niveau de la direction régionale. L'autonomie dont elle jouit en tant que manager revient à lui demander de se débrouiller seule pour que les équilibres instables de la ressource humaine tiennent au moins à moyen terme. Plus exactement, sa hiérarchie – qui ne se trouve pas sur le même site, mais à 30 kilomètres – ne la laisse pas sans aucun soutien, mais intervient *a posteriori* en cas de problème, pour valider les décisions qu'elle aura prises entre temps. Son supérieur hiérarchique direct est cependant un soutien sur lequel elle peut compter, moins pour trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontre, que pour lui montrer que ces problèmes ne sont pas neufs et qu'elle doit « prendre du recul », manière d'avouer qu'elle ne peut les résoudre seule.

*« Et vous avez le sentiment d'être soutenue, dans ce travail de manager ? »*

Par mon chef, oui. Après au-dessus, non.

*Donc par votre N+1, Monsieur E., c'est ça ?*

Oui, par mon N+1, Bernard E., on se comprend, parce que, je veux dire, il a les mêmes chez lui, il a plus de recul par rapport à tout ça, parce qu'il est plus ancien dans le métier, des fois il me dit "Boaf" [soupir], donc il faut prendre du recul aussi, il a fait toute sa carrière en Île-de-France, donc euh... Par contre c'est vrai que le fait d'être en unité réseau, que le directeur soit vraiment loin... Avant, vous aviez un centre, moi je sais qu'à M, j'avais un directeur qui était à côté, donc il connaît les agents, il connaît les problèmes, il connaît les encadrants, j'étais sur le même site, comme l'ancien directeur du centre ici, il était juste à côté. Bah ça crée.. quand on a eu vraiment les soucis, quand les monteuses ont fait grève pour soutenir leurs petits copains [l'un d'entre eux était passé en conseil de discipline], le directeur du centre est venu. Euh... ça soulage, enfin ça... on se sent en équipe. Alors, c'est un peu vache ce que je dis, parce que mon directeur, quand on a fait remonter les problèmes il nous a toujours dit "Ne vous inquiétez pas, on est là,

on suivra votre décision" – oui, ils sont là, mais ils sont là après coup, mais sur le moment, quand on est face.. c'est pour ça qu'on est payés, en même temps, mais quand on est face à des situations qui sont parfois difficiles, avoir un soutien parfois ne serait-ce que RH, c'est-à-dire savoir quelles sont les règles – parce que nous normalement on est censés être techniques – ce serait bien. Moi je me suis pelé toutes les notes pour savoir en conseil de discipline, jusqu'où on pouvait aller, quelles étaient les règles, etc., j'avais aucun soutien. Donc vous lisez tout. »

En février 2008, Isabelle déplore donc une absence de proximité à la fois avec ses agents et avec sa hiérarchie, mais elle est prête à s'investir beaucoup dans ce poste en raison de son appétit pour « le management », qui désigne dans ses propos les relations privilégiées qu'elle entretient avec ses encadrants, ainsi que la responsabilité encore inédite d'une équipe aussi grande et d'un budget conséquent. Cet investissement professionnel est aussi la condition nécessaire d'un parcours ascendant, dont elle sait qu'il sera difficile.

À l'inverse, lors de notre deuxième entretien, en octobre 2010, elle a pris définitivement ses distances avec sa propre hiérarchie, en raison de plusieurs déconvenues dans son travail de manager. Ces épisodes achèvent de dissiper « l'illusio », pour reprendre le mot que Gaëtan Flocco emprunte à Bourdieu : le jeu ne vaut plus la peine d'être joué, elle le reconnaît ouvertement en modalisant beaucoup moins l'expression de son « ressenti ». La première désillusion vient d'un projet de réorganisation avorté, dans lequel elle devait jouer un rôle crucial, non seulement au stade de la conception de l'organisation future, mais aussi au moment de sa mise en œuvre, puisqu'elle devait prendre la tête du nouveau service. Il s'agissait de créer un « bureau d'exploitation » (BEX) chargé, sur le modèle d'autres unités, de gérer les accès aux réseaux et de décharger l'encadrement des équipes d'une partie de l'activité de planification. Partie prenante du projet et notamment de son « grément »<sup>1</sup>, Isabelle participe non seulement à sa conception, mais elle est aussi en charge de présenter le dossier devant les organismes statutaires locaux (CHSCT et CE), dont l'avis est nécessaire pour pouvoir lancer le projet. Elle est donc en charge d'une mission qui lui donne bien davantage de latitude que son travail ordinaire. Sachant que des projets du même type se multiplient dans toutes les unités d'ERDF, un dossier national est présenté au Comité Central d'Entreprise (CCE). La direction d'Isabelle se montre alors confiante, persuadée que le CCE y donnera son accord, et pousse l'encadrement local à poursuivre, au point que, en mars 2010, toutes les installations sont prêtes (y compris de nouveaux locaux et un parc informatique neuf) et les agents concernés sont prêts à changer de poste. Las, le 1<sup>er</sup> avril, le directeur régional annonce lors d'une conférence téléphonique que l'avis du CCE ne lui donne pas l'autorisation de déployer le projet.

« J'ai pris une grosse claque en avril-mai. On pouvait lancer la décision, tout le schéma était fait, en avril

---

<sup>1</sup> « Gréer » une organisation consiste à recruter les personnes correspondant aux nouveaux postes créés.

déjà, les locaux, les ordis, le schéma RH... mais fin février la direction n'avait pas l'autorisation de signer, du niveau national, du fait de l'expertise demandée par le CCE. [...] Donc on a stoppé la mise en œuvre. Et si vous voulez, j'en veux beaucoup à mon management de – je ne vais pas dire de pas avoir écouté – mais de ne pas avoir été plus méfiants à l'égard des tracts de la CGT, qui disaient "ça ne va pas se faire". Là il y avait un vrai enjeu, une vraie mission. En plus tout était prêt, on a fait démonter le matériel informatique des nouveaux locaux de B, il y a des gens qui ont été choqués, démoralisés vraiment, profondément : il y a des encadrants qui avaient prolongé leur carrière pour ça ! »

L'arrêt brutal du projet « BEX » intervient de surcroît quelques mois seulement après le mouvement social de 2009, dans lequel les encadrants, selon Isabelle (et selon tous les enquêtés revus en entretien en 2010 à ERDF) ont été « livrés à eux-mêmes » face aux grévistes. Les directeurs régionaux les laissent alors gérer au jour le jour les conséquences de la grève sur l'organisation du travail, et le dialogue social « de terrain », en face-à-face avec les agents. Les encadrants de proximité, obligés de « faire front » pour représenter l'entreprise, se montrent solidaires sur un même site, pour faire constater les absences par des huissiers de justice ou encore débloquent les portes des locaux dont les serrures ont été cassées pendant la nuit. Ils sont plongés quotidiennement dans des relations de travail difficiles, au bord de l'affrontement physique parfois, face à un « corps social » ouvertement hostile et organisé... sans bénéficier du soutien de leur hiérarchie, sinon à distance et de manière formelle.

« Là, la direction de l'unité n'avait pas toujours les mains libres. Quand vous avez des revendications qui commencent à toucher à la rémunération, aux médecins du travail, ou pourquoi on voyage en seconde classe, et pourquoi Gado [Pierre Gadonneix, Président d'EDF à l'époque] s'est augmenté d'un million, et.. bon, et cætera, on va dire que là-dessus, il y avait des choses qu'ils pouvaient faire, d'autres pas. Mais même sur des choses basiques, pendant très longtemps, il n'y a pas eu de réponse. Pas de réponse sur la rémunération, sur les projets.. sur des choses simples, là, on a vu toute la limite de notre fonctionnement matriciel : la direction invisible, les encadrants seuls sur des sites qui brûlent. Mon directeur, M. D, on ne l'a pas beaucoup vu, et quand on l'a vu il s'est fait insulter, croyez-moi, c'était bas de gamme. [...] On [l'encadrement de chaque site] avait des infos en conf tel [conférence téléphonique] avec le directeur, chaque matin, mais contradictoires avec ce qui se voyait sur le terrain. »

Dépourvus de marges de manœuvre face à leurs équipes, les encadrants de proximité ne peuvent pas être véritablement soutenus par leurs directions régionales, dans la mesure où celles-ci n'en ont pas beaucoup plus. La figure héroïque du chef qui tient tête à ses troupes mais finit par l'emporter et gagner la reconnaissance de ses supérieurs, modèle du manager sévère mais juste qui sait à la fois faire face aux grévistes et gérer le « climat social », a disparu, remplacée par une ligne managériale qui se considère elle-même comme entravée, voire empêchée.

La coupure qui s'est créée entre Isabelle et sa direction régionale au moment où elle se trouve seule face aux grévistes, a donc été élargie par la fin du projet « BEX », projet majeur pour sa carrière et sa reconnaissance, dans lequel elle fondait un espoir qui a été déçu. Du récit très cohérent qu'elle en fait, elle tire une série de conclusions qui paraissent donner une signification rétrospective à ses trois dernières années de carrière. En premier lieu, les centres de décisions se concentrent de plus en plus, non seulement au niveau régional, mais jusqu'au niveau national : depuis l'arrivée du nouveau président et de son équipe, « une certaine méfiance s'est installée face à la direction », qui concentre en ses mains des décisions auparavant très déconcentrées – elle cite par exemple le cas d'un technicien dont le dossier d'aide au logement est parvenu jusqu'au cabinet de la présidence, alors que ce genre d'affaires devraient être gérées localement. En second lieu – et c'est peut-être là que se lit le mieux le sens du changement d'époque que décrit Isabelle – les carrières des cadres d'ERDF s'en ressentent : selon elle les ingénieurs (et les techniciens issus du rang) connaissent des parcours beaucoup moins rapides que les « gestionnaires » et les « financiers », aspirés vers le haut par la fréquentation des centres stratégiques. Les premiers, surtout lorsqu'ils ont construit leur carrière sur leurs succès dans des postes de management opérationnel, seraient moins bien reconnus que les seconds. De manière générale, Isabelle, mariée à un ingénieur de la SNCF, reconnaît dans la « financiarisation » actuelle de l'entreprise ERDF une logique qui s'applique ailleurs, et contrevient à « la logique industrielle » : manière de recourir à un principe de justification alternatif pour appuyer sa critique de l'actuelle institution (Boltanski & Thévenot, 1991), et d'affirmer au passage une prétention à ce que le gouvernement des entreprises soit assuré par des « industriels » plutôt que des « financiers », par de vrais « managers » qui connaissent le « terrain » plutôt que par le cabinet du PDG. Manière aussi de caractériser l'opposition qui s'est créée entre son niveau d'encadrement et les directions nationales, ressenties comme étrangères au « terrain » et insensibles aux problématiques industrielles.

Il est difficile, à partir du seul cas d'Isabelle, de conclure à une tendance de fond qui conduirait les encadrants de proximité vers une solitude de plus en plus prononcée, ou vers une rupture consommée avec leur hiérarchie. Une tendance concurrente s'exprime, en outre, de manière récurrente dans l'entreprise : face au défaut de soutien et à l'isolement relatif qui les frappent, il faudrait créer les conditions d'émergence d'un même collectif de « métier » pour tous les managers, qu'ils soient cadres ou non. Force est pourtant de constater que celui-ci non seulement est inexistant à l'heure actuelle, mais que des obstacles objectifs s'y opposent.

## Section 2 : Il n'existe pas de « métier manager »

La récurrence d'une conception « bivalente » de la fonction d'encadrement (Dewerpe, 1990), qui balancerait toujours entre l'affiliation à un métier et l'incorporation à la ligne hiérarchique, se retrouve à EDF comme dans d'autres entreprises. Cette récurrence s'explique précisément par sa position au sein de la ligne hiérarchique : jamais complètement assimilés au « salariat de confiance »<sup>1</sup>, les agents d'encadrement de proximité sont l'objet d'un effort répété pour les extraire des seules affiliations du « métier », c'est-à-dire de leur corps de métier d'origine – qu'il s'agisse de la chimie, de la conduite nucléaire, de la clientèle, etc. La formation d'un « métier » commun à l'ensemble des encadrants pourrait, du point de vue de certains dirigeants, et notamment des directions des ressources humaines, leur fournir le soutien qui leur fait défaut et achever de les détacher des équipes d'exécutants.

Les tentatives pour regrouper l'ensemble de la ligne hiérarchique dans un même « métier manager » témoignent de cet effort, qui rappelle périodiquement combien les directions sont soucieuses de « l'alignement managérial », c'est-à-dire de confier le même rôle à l'ensemble des managers, petits et grands, et de pouvoir leur faire une même confiance. Une note d'orientation de 2002 sur la refonte du « dispositif de professionnalisation des managers des groupes EDF et Gaz de France »<sup>2</sup>, énonce trois objectifs prioritaires :

**« Une conduite du changement efficace »** : une transformation rapide et adaptée des modes de management, qui passe par leur construction, leur appropriation et leur déploiement réussi par les managers du groupe aux différents niveaux ;

---

<sup>1</sup> P. Bouffartigue, empruntant cette notion à K. Renner, désigne par « salariat de confiance » le groupe des cadres (d'entreprise, en particulier) en tant qu'ils sont liés à leurs employeurs par une relation d'emploi stable, une promesse de carrière ascendante, et une moins grande « conscience salariale » que les autres catégories de salariés (Bouffartigue, 2001). Il faut souligner que, dans une entreprise publique comme EDF, la relation d'emploi stable inclut tous les agents statutaires : en un sens, le statut crée d'emblée un « salariat de confiance ». L'analyse de P. Bouffartigue fait cependant ressortir l'importance des liens fondés sur des normes sociales tacites, qui s'appliquent bien davantage aux cadres supérieurs et, de nos jours, aux « hauts potentiels », qu'aux autres salariés.

<sup>2</sup> Il s'agit d'une note accompagnant la diffusion de la « charte du manager » (évoquée plus haut chapitre 1, section 3) adressée, à l'époque, aux directeurs des deux entreprises, accompagnée d'un courrier du Président d'EDF ou de celui de Gaz de France, selon la situation. François Roussely écrivait ainsi : « La charte du manager, commune à EDF et Gaz de France, met en relief les responsabilités et les comportements que tous nos managers, quels que soient leur métier et le pays où ils travaillent, ont à cœur d'exercer et d'incarner, dans un esprit de dialogue et de respect de l'autre. » Une note du directeur de la Direction du personnel et des relations sociales (qui deviendra par la suite la DRH), également envoyée aux directeurs d'unité, précise que les équipes managériales sont invitées à s'auto-évaluer annuellement et collectivement, pour examiner si elles appliquent les principes de cette charte. Cette note précise : « Pour assurer le maximum de cohérence avec les démarches de qualité lancées par les directions, cet outil est compatible avec l'application d'une démarche qualité de type Fondation européenne pour le Management par la Qualité (EFQM).

**L'intégration stratégique de tous les managers et le partage des meilleures pratiques** : une cohésion et une cohérence forte et permanente des managers actuels et futurs autour de la vision, des objectifs et des valeurs de chacun des groupes. [...]

**Le professionnalisme de tous les managers dans l'exercice de leurs responsabilités fondamentales** : des managers qui exercent à tous les niveaux de manière exemplaire les rôles clés qui leur sont assignés par chaque groupe (charte du manager), dont le professionnalisme est évalué et reconnu en conséquence par leur hiérarchie, et qui développent en permanence leurs compétences à cette fin. »<sup>1</sup>

Il s'agit donc de faire de tous les managers « à tous les niveaux » des professionnels du management, sans nécessairement faire référence à un métier commun. Les formateurs rencontrés, les cadres dirigeants et, plus encore, la filière ressources humaines s'accordent pourtant sur ce point : un « métier de manager » qui pourrait fondre dans un même collectif professionnel l'ensemble de la ligne hiérarchique, permettrait de surmonter bien des problèmes qui se posent au niveau des managers de proximité, mais fait encore défaut<sup>2</sup>. Peut-on y déceler les germes d'une « professionnalisation par le haut » (Evetts, 2003), c'est-à-dire la formation d'un nouveau groupe professionnel sous l'impulsion de sa hiérarchie ? Autrement dit, au mouvement qui éloigne les encadrants de proximité du métier de leur équipe (cf. infra, chapitre 5, section 1.2), faut-il associer un mouvement en sens contraire qui les rattacherait progressivement à un nouveau métier de manager ?

Plusieurs constats objectifs s'opposent à cette représentation, pourtant largement partagée par les prescripteurs de doctrines managériales internes et par les directions de l'entreprise<sup>3</sup>. On peut les résumer en deux points, qui permettent de comprendre que le « management » n'a pas les mêmes traits ni les mêmes effets que les autres métiers : la prépondérance d'une conception personnelle de l'exercice de l'autorité, et la persistance de segmentations objectives au sein de la population encadrante.

*Sur la signification indigène et scientifique du « métier »*

Le terme, polysémique dans le langage courant, l'est encore davantage au sein des entreprises industrielles comme EDF. Les différentes directions (Production, Commerce, Transport, etc.), mais aussi les différentes branches d'une même direction sont désignées comme

<sup>1</sup> Note d'accompagnement du dispositif de professionnalisation des managers (DPRS, 2002). L'auteur souligne.

<sup>2</sup> Cette assertion mériterait en toute rigueur d'être établie sur un ensemble d'occurrences de cette préoccupation (le « métier de manager » à construire) dans les discours recueillis en entretien et dans les documents internes. Celles-ci sont difficiles à rassembler en raison de la dispersion des prescripteurs de doctrines managériales au sein de l'entreprise.

<sup>3</sup> À l'occasion d'une conférence de restitution de mes travaux de recherche, j'ai eu l'occasion de défendre le résultat exposé dans cette section (l'absence et l'impossibilité de définir un « métier manager »). Les réactions, étonnées, critiques et dubitatives de l'assistance (composée de responsables RH, de managers, de chercheurs internes et de cadres en santé au travail) témoignèrent de la centralité et de l'évidence de cette préoccupation, formulée dans des termes toujours identiques depuis les années 1990.

des « métiers », au sens où l'on parle de « corps de métier » ou encore de « chambre des métiers »<sup>1</sup>. À cette première signification se juxtapose toutefois une autre : le métier désigne également l'activité concrète de travail, au sens où le lieu de travail, et plus encore, la nature des installations techniques qui s'y rattachent et des diverses tâches qu'elles commandent, différencient des postes et des services<sup>2</sup>. On parle en ces termes de « la maintenance », « l'exploitation », « la clientèle », etc. De là découle un dernier usage, qui est le plus fréquemment utilisé par les salariés en entretien, par exemple : celui qui fait correspondre leur métier avec leur activité de travail, non seulement celle qu'ils effectuent quotidiennement, mais surtout celle qu'ils effectueraient s'ils avaient à leur disposition toutes les ressources et toute la latitude nécessaires pour « faire du bon travail ». Davantage qu'une synthèse du « travail réel », le métier fait figure d'horizon idéal du travail de qualité, qui caractérise le professionnel et le professionnalisme. Cet horizon est par nature collectif, enraciné dans les expériences et la mémoire des équipes rassemblées par la même tâche. Il est essentiellement dépendant de représentations partagées par les membres d'un collectif, et s'affirme comme une revendication : celle du « professionnalisme ».

Derrière cette signification indigène, on retrouve donc une conception du métier commune à de nombreuses recherches en sciences sociales du travail. On pense en particulier aux analyses de l'identité de métier par Florence Osty, s'inscrivant dans la lignée des travaux de Renaud Sainsaulieu (Osty, 2003 ; Sainsaulieu, 1985), et pour partie inspirées directement du langage des enquêtés, mais aussi à l'usage que la sociologie clinique (Dujarier, 2006a ; Hanique, 2005, De Gaulejac, 2005) fait de cette notion. De manière générale, on pourrait défendre la thèse que les sciences sociales du travail, en particulier la sociologie et la psychodynamique (Cru, 2001 ; Therriault, 2004), ont intégré à leur corpus théorique la notion de « métier » pour faire droit à un sens vécu du travail, porté par les collectifs de travail (généralement en situation d'infériorité hiérarchique) contre les directions de leurs entreprises (Segrestin, 1975), en particulier dans les périodes de changement où la qualité du travail est défendue par les travailleurs, contre ceux qui veulent en transformer les conditions de réalisation<sup>3</sup>. La référence historique sous-jacente, dans le cas français, n'est pas tant l'ouvrier de métier que l'artisan membre d'une corporation, institution contrôlant son propre recrutement et définissant des règles communautaires (Piotet, 2009). Le « professionnalisme » des gens de métier, fiers de leur travail et défendant une certaine autonomie, en particulier dans la fixation des critères de qualité du travail (et, par construction, des travailleurs), rejoint alors le domaine des catégories scientifiques (Freidson, 2001), en étendant aux salariés une analyse que la sociologie des professions réservait par le passé aux professions établies – mouvement qui, dans la sociologie française, se traduit par l'intérêt croissant pour les « groupes professionnels » de salariés (cf. Demazière, Gadéa, 2009, en particulier la première partie de l'ouvrage : « les référents des professionnels et les organisations du travail »).

Une des raisons potentielles du succès théorique de cette catégorie tient donc à sa congruence avec les représentations indigènes, celles des enquêtés sur leur propre travail. Becker, critiquant la sociologie fonctionnaliste, reprochait aux sociologues d'ignorer que les professions sont avant tout des « folk-concepts » (Becker, cité in. Chapoulie, 1973), et de reprendre sans les déconstruire des catégories qui ne sont pourtant pas neutres (notamment parce qu'elles tendent à naturaliser la forme actuelle des rapports entre groupes sociaux). Une tendance semblable est à l'œuvre dans l'analyse savante des groupes professionnels en tant que « métiers », pour des raisons inverses : en faisant droit au discours des dominés sur leur travail, en montrant qu'il est tout aussi

<sup>1</sup> On retrouve l'ambiguïté présente dans le secteur du bâtiment, par exemple, tel que l'a étudié François Vatin (Cf. le chapitre « métier » in. Vatin, 1999).

<sup>2</sup> Les employeurs eux-mêmes s'emparent de la notion de métier pour décrire leur activité dans des termes qui lui confèrent une continuité historique et qui inscrivent les politiques d'entreprise dans une « rhétorique professionnelle » (Piotet, 2002).

<sup>3</sup> Faire droit au sens que les travailleurs accordent à leur travail relève non seulement du parti-pris théorique, mais aussi d'un effet de construction méthodologique : aussi bien la psychodynamique du travail que la sociologie attentive aux « identités professionnelles » et la sociologie clinique, construisent leurs enquêtes par une co-élaboration (plus ou moins poussée) d'un diagnostic avec les travailleurs concernés (Cru, 2001 ; De Gaulejac, 2005).



respectable que celui des professions reconnues comme telles, on fait du *folk-concept* un instrument d'analyse, qui court toujours le risque du substantialisme (Champy, 2006), mais vise avant tout à montrer que même les métiers les plus humbles sont exercés par des « professionnels » (Hughes, 1996, 1970). Le métier acquiert alors une fonction de point de repère, qui exprime, par-delà le travail externalisé, encadré, voire appauvri, une continuité quasi-ontologique du domaine d'activité dont on a la charge, continuité qui s'imprime durablement sur les pratiques professionnelles et la mémoire des agents. Même lorsque l'organisation, le périmètre de l'activité et les salariés eux-mêmes se renouvellent, contrevenant à l'idée que les salariés se font du « bon travail », du moins cet horizon ne cesse pas complètement d'exister, et c'est à l'aune de celui-ci que l'on juge les vicissitudes du présent.

Le métier a donc une importance cruciale pour les collectifs d'agents qui le revendiquent, et c'est précisément cet attachement à une définition commune du bon travail que l'on cherche à créer dans un nouveau « métier de manager ».

## ***2.1. Le management, une affaire personnelle***

### *2.1.1. Un problème de style*

Alors même que le management est censé s'apprendre, et s'incarner dans des compétences et des outils, il semble dans le même temps relever de qualités personnelles, de dispositions innées et qui relèveraient d'un type de « personnalité »<sup>1</sup>. Les qualités qui différencient un bon manager d'un mauvais manager, en particulier, sont systématiquement renvoyées à plus et autre chose qu'un ensemble de compétences et d'instruments : il s'agirait bien davantage, à en croire les premiers concernés et leurs subordonnés, de « feeling », de « moral », d'« ambiance », de « relationnel » et d'« atomes crochus »<sup>2</sup>. Les extraits d'entretien qui en témoignent le mieux sont les moments où les agents, évoquant la succession d'un supérieur hiérarchique à un autre, ont pu apprécier ce que la personnalité de chacun apportait à sa relation à l'équipe.

« J'ai quitté le labo en 2008 : à l'époque le chef de service était vraiment nul, d'ailleurs je lui ai dit, je n'ai

---

<sup>1</sup> J.-C. Sardas et A. Sara-Cognat, analysant depuis un point de vue de chercheurs en gestion la « professionnalisation des managers », insistent sur cette difficulté : professionnaliser des encadrants revient à travailler sur « des personnalités constituées », sur lesquelles « il est difficile d'avoir un impact significatif », en particulier dans la mesure où l'on traite de qualités « relationnelles » (Sara-Cognat, Sardas, 2010). Or, une bonne partie du professionnalisme s'incarne, en l'espèce, dans des qualités relationnelles (les auteurs reprennent ce résultat à Benguigui et Monjardet, 1980).

<sup>2</sup> Les paragraphes qui suivent rejoignent les conclusions d'O. Cousin : « Si devenir encadrant résulte d'un processus naturel, il est alors logique que les cadres estiment en premier lieu que l'encadrement repose sur leurs qualités propres. » (Cousin, 2008 : 143). Dès la fin des années 1960, G. Benguigui et D. Monjardet relevaient que les carrières des cadres reposaient sur une évaluation hiérarchique qui faisait la part belle à leur « personnalité » au détriment des résultats obtenus dans le travail (Benguigui, Monjardet, 1970 : 67).

pas mâché mes mots, je lui ai dit "Vous êtes un petit trou du cul." Il était depuis à peine un an dans le service, il venait juste d'arriver, et il voulait tout imposer. J'ai dit non. Mais j'étais le seul, hein. Je suis parti au SKE [service combustible], et après j'ai été arrêté, pour des problèmes de dos, rien à voir. Mais j'ai dit à ce moment-là à [mon chef de service précédent] : "je ne reviens pas dans le service tant qu'il est dirigé par un petit trou du cul. Avec toi OK, mais pas avec lui." » (Georges, chef d'antenne ARE, DPN, 50 ans, entré à EDF comme agent d'exécution après d'autres postes d'ouvrier et de mineur)

« Le bon travail ? Pour un manager, c'est encore plus les tensions – gérer les tensions – que les analyses et les relevés. Mais ça, ça se fait au feeling, les personnes viennent se confier à nous. Enfin maintenant elles le font. Avant, c'était, disons, plus compliqué, on n'avait pas les mêmes personnes en face. Donc voilà, gérer les tensions comme ça, des choses délicates, voilà le travail d'un manager, avant tout, je dirais. » (Paul, adjoint chef de section chimie, DPN, 40 ans, entré à EDF comme technicien de laboratoire après un bac général)

« Un truc qui m'avait choqué, que je n'avais jamais vu avant dans l'entreprise, c'est que [mes prédécesseurs] m'ont donné un tableau Excel avec chaque agent et leurs commentaires, quand j'ai pris le poste.

*Ah, les commentaires du management sur chaque agent ?*

Oui. Le genre de truc, on le donne à la CNIL, ou à la CGT, ils se régaler ! [rires] Bon, je n'ai rien dit parce que... Mais j'ai été vraiment choqué. Bon, j'ai tout détruit, mais j'étais vraiment euh... Alors j'avais deux tableaux, un tableau avec les retours faits de l'entretien annuel, une synthèse, et puis un autre tableau avec : "fainéant", "bon à rien", "menteur", enfin des trucs d'enfer, ou "très bon", "excellent". Et puis en fin de compte, avec les EAP [entretiens annuels de performance], où [les qualificatifs] "agent moyen", "doit faire un effort", c'est des trucs qu'on dit aux agents, le truc normal, quoi, moi je ne l'écris pas devant l'agent, je le dis... bah en fin de compte, je n'étais pas du tout d'accord avec eux [mes prédécesseurs] ! On voit les choses différemment. Bon, l'agent qui est hyper bien, il est hyper bien pour tout le monde. Et puis on a des fois des agents bien, mais pas forcément bien pour tout le monde. C'est un peu comme les corrections du bac, quoi, on sait que ça va de 4 à 16, hein, c'est un peu la même chose [rires]. » (Bernard, chef de GR, ERDF, 48 ans, entré à EDF comme agent d'exécution)

En résumé, la conception du management que se font les managers de proximité est enracinée dans leur expérience des relations interpersonnelles qu'ils entretiennent et ont entretenues avec les agents, en particulier celles qui sont les plus marquantes – positivement ou négativement. Être – ou plus rarement devenir – un bon manager relèverait de qualités qui ne peuvent être détachées de la personne qui les porte, et qui par là sont d'autant plus susceptibles d'une qualification morale. Le paradoxe, souligné notamment par E. Roussel<sup>1</sup>, qui voit dans le

<sup>1</sup> « Celui, dont le paradoxe aura identifié, en les instrumentalisant, les qualités requises pour mettre en œuvre l'autorité

management à la fois un don et une compétence (qui s'entretient, s'apprend, voire s'instrumentalise) devient criant lorsque, dans le même entretien, les enquêtés évoquent à la fois la personnalité de leurs chefs, plus ou moins adaptée au rôle de manager, et leur propre apprentissage de ce rôle, souvent long et douloureux, parsemé d'échecs, de manquements à des règles morales (l'inéquité perçue par un agent dans l'attribution des avancements, par exemple) et d'interactions difficiles avec tel ou tel subordonné qui « ne veut rien savoir » (d'après Georges) ou est « un opposant systématique » (Bernard).

Au-delà de la seule qualité de « bon » ou « mauvais » manager, la majorité des encadrants interrogés reconnaissent qu'il existe une diversité de « styles de management », qu'il faut d'ailleurs savoir utiliser pour traiter une diversité de situations. Ces styles sont organisés sur un axe majeur, qui distingue le « participatif » du « directif », c'est-à-dire une forme d'encadrement qui laisse beaucoup d'initiative aux agents encadrés, opposée à celle où l'encadrant décide unilatéralement<sup>1</sup>. Il s'agit de l'un des tropes du management (en tant que doctrine), que l'on retrouve depuis les formations jusqu'aux manuels, en passant par la recherche en gestion<sup>2</sup>. La gradation qui en découle (du style très directif au style très participatif) organise non seulement leur propre perception de leur rôle, mais aussi celle des autres encadrants, dont chacun peut recevoir une qualification qui sera, sinon unanimement partagée, du moins discutée dans ces mêmes termes par les agents qui jugent leur encadrant. Le propre du style est de pouvoir être perçu par ceux qui en ont également : de même, pour le management, si les styles se différencient d'une personne à l'autre, du moins ces personnes en font-elles preuve chacune à leur manière. Les enquêtés renvoient ainsi à l'idiosyncrasie de chacun de leurs collègues et de leurs supérieurs l'explication de leurs différences de style, tout en l'évaluant à l'aune de critères qui n'ont rien de singulier.

Que les critères du style de management puissent être reconnus et partagés par tous, et qu'ils contribuent à peindre autant de singularités qui ont chacune leur style, ne distingue en rien l'univers des encadrants de proximité de celui des autres encadrants, ni même l'entreprise EDF des autres entreprises, bien au contraire : c'est peut-être là que se lit le mieux la conformation progressive du rôle des « managers » à un étalon<sup>3</sup> universellement reconnu comme valide. Que les agents

---

dans l'entreprise, se trouve pourtant dans une situation précaire. Confirmé par autrui, l'écu est tout à la fois contraint de faire ses preuves, afin d'attester de c(s)es qualités, et acculé à la nécessité de fournir l'attestation de celles-ci, soit, de travailler à l'entretien chez l'autre (celui qui le nomme mais aussi celui à qui il s'adresse) de la croyance dans la perpétuité de sa « grâce charismatique ». Or, quand on sait ô combien ces mécanismes d'attribution d'essence masquent les processus sociaux qui produisent les qualités qu'ils sont censés évaluer, on comprend que ceux qui ne sont pas le produit légitime de ces processus aient le toutes les peines du monde à entretenir chez les autres et chez eux-mêmes, l'image d'eux qu'on leur propose. » (Roussel, 2004 : 55-56).

<sup>1</sup> L'annexe C présente les différents styles de management tels qu'ils sont enseignés aux MPL du parc nucléaire.

<sup>2</sup> Sur l'histoire (cyclique) des modes managériales directives et participatives, et sur l'explication de leur succession, cf. Abrahamson, Fairchild, 1999 ; Barley, Kunda, 1992.

<sup>3</sup> L'étalonnage (« benchmarking », en anglais) est l'une des pratiques les plus répandues au fondement de la standardisation des normes managériales (et des normes de qualité industrielles, de manière générale). Cf. Bruno, 2008.

rapportent le style de chacun des encadrants à la singularité de sa personne, sans entrer plus avant dans une explication sociologique de ces différences (dans laquelle il serait question d'*habitus* et de trajectoire sociale – cf. infra), n'est pas beaucoup plus étonnant. Il faut en revanche souligner que ce principe de différenciation des managers a une force propre, qui tient à ce qu'il est très largement répandu et accepté, et qui contribue à faire de l'exercice de l'autorité (puisque c'est, en définitive, de cela qu'il s'agit) une affaire de personnes – de relations interpersonnelles, mais surtout de personnalités. La complémentarité entre des personnalités inégalement autoritaires peut d'ailleurs servir aux encadrants à s'épauler face à leur équipe commune, lorsque c'est nécessaire. Ainsi de ce contremaître d'une équipe de maintenance nucléaire, qui travaille en binôme avec un autre contremaître pendant les périodes de tranche en marche, et suit l'équipe d'astreinte avec un autre binôme pendant les arrêts de tranche :

« On a tous un peu notre façon de manager, j'en parlais avec ma hiérarchie, c'est ce qu'ils aiment bien, je pense, il y a le contremaître un peu sévère, il y a le très sévère, il y a le... Moi à un moment donné j'étais détaché à 50% au syndicat, donc j'ai l'étiquette plutôt cool, voilà. C'est un ensemble, je sais que des fois, les claques que certains mettent à des gars, je n'ai pas la capacité de leur envoyer ça, de les mettre deux pieds sous terre, ça je ne sais pas faire... Je sais m'enervé des fois, mais j'essaie toujours de mettre du sens, j'essaie toujours d'avoir les gars qui sont OK. Des fois, malgré tout, il y a des choses qu'on essaie de leur faire faire, ils ne sont pas trop d'accord, mais j'essaie de ne pas être trop... de ne pas trop jouer, quoi, dans tous les sens du terme : moi je suis plutôt sur la ligne "On fait de notre mieux, on franchit un petit peu la ligne mais pas... on met les deux roues sur la ligne blanche, mais on ne met pas la voiture carrément de l'autre côté." » (Joël, 39 ans, responsable d'équipe maintenance mécanique, DPN, entré à EDF comme technicien après un emploi de technicien dans l'industrie automobile)

Les écarts à la règle et les arrangements auxquels ils donnent lieu<sup>1</sup> sont donc pris en charge collectivement par l'équipe des contremaîtres<sup>2</sup>, certes en fonction de leur plus ou moins grande propension au laxisme, mais surtout en fonction de ce que les agents attendent d'eux, étant donné leur trajectoire professionnelle au sein de l'entreprise. L'exemple de Joël et de ses collègues encadrants montre que, d'une explication par le style de management (c'est-à-dire par la singularité de sa personne), on passe assez vite à l'évocation des différentes sources de « légitimité » de l'encadrement, c'est-à-dire à ce qui fonde, aux yeux des agents, leur autorité, et qui est invariablement lié à leur trajectoire professionnelle.

<sup>1</sup> Joël cite en exemple les « régimes », documents que les agents de maintenance doivent signer chaque fois qu'ils touchent à une pièce : il arrive que des agents ne les signent pas pour ne pas laisser la « paperasserie » retarder leur travail, en particulier pendant les arrêts de tranche où une intervention trop longue peut retarder tout le planning. Dans ce cas, il arrive à Joël de donner à l'agent concerné l'autorisation tacite de passer outre la règle, si la sûreté et la sécurité des personnes n'est visiblement pas menacée.

<sup>2</sup> Il faut en l'occurrence entendre « contremaître » et « responsable d'équipe » comme des synonymes. Le deuxième terme est l'appellation la plus récente d'un poste qui n'a que peu évolué entre temps.

*« Le fait que vous avez été délégué syndical auparavant, vous diriez que ça peut avoir un impact sur la manière dont vous êtes contremaître, par rapport à d'autres ?*

Oui. Oui, bah par exemple l'année dernière, quand le mouvement [la grève de 2009] était assez fort sur les revendications salariales, on arrive à négocier des choses – je dis on, parce que je m'étais plus positionné par rapport aux gars, mais sans jamais oublier mon rôle [il faisait grève mais restait en position d'encadrant] – et sans me jeter des fleurs, à ce moment-là, tout le REX [retour d'expérience] que j'ai des négociations des RTT, tout ça, ça m'a beaucoup servi, même jusqu'à jouer des fois avec le collectif des gars, c'est-à-dire à un moment donné être très démocrate par rapport à une position, et à un moment donné quand il a fallu trancher, que j'ai senti qu'en haut ils étaient prêts à aller au clash, et que les gars n'étaient pas prêts à rester encore une semaine dans le mouvement, je suis arrivé à les faire stopper. Autant j'ai peu de légitimité technique parce qu'ils savent d'où je viens, autant là-dessus j'en ai un peu une, et quand je dis "Fin de la récré, euh, maintenant on se contente de ce qu'on nous donne", là, ça peut servir dans ces moments-là. C'est ce que je disais, on est un collectif de contremaîtres, chacun a un peu son... Le contremaître "super cool", c'est celui de la CNC, à côté, Pierre et son collègue, ils sont un peu plus carrés, respect des horaires et tout, et puis moi, les gars, quand ils ont un problème d'horaire qu'il faut trancher, "est-ce qu'on a le droit à ça ou pas", ils savent chez qui ils vont. Mais je suis juste, par contre, je pense être juste, je ne vais pas leur donner des choses auxquelles ils n'ont pas le droit.

*Donc ça montre une certaine complémentarité, finalement ?*

Voilà, voilà. Ça marche pas mal à la méca grâce à ça. Alors c'est sûr que mon rôle est plus facile que d'autres, entre guillemets, la "peau de vache", je suis content que ce ne soit pas moi, mais ça sert : je ne pense pas que ça pourrait marcher qu'avec des gars comme moi. Non mais c'est vrai, les rappels à l'ordre sur les horaires et tout, c'est vrai que ce n'est pas trop mon truc, moi ça ne me convient pas, mais je suis conscient qu'il le faut.

*Et le fait d'être très carré sur le respect des horaires, c'est aussi quelque chose qui a à voir avec leur légitimité technique, ou c'est une autre question ?*

Non, je ne dirais pas ça, pas forcément, mais c'est plus une question de légitimité sur ses propres horaires. Je vois certains contremaîtres, ils arrivent le matin une demi-heure avant la prise de poste, ils partent le soir une demi-heure après la fin, bon, je ne sais pas ce qu'ils font pendant ce temps-là [rire], mais en tout cas ils peuvent dire au gars "c'est 8h, pas 8h05." Moi je sais que si je vois un technicien arriver à 8h pile et partir à la machine à café un quart d'heure, l'autre à 8h10 qui se met à son boulot, bah je ne lui dirai rien. Mais on a chacun sa façon de faire. »

C'est parce que Joël a participé, en 1999, à la négociation des accords sur le temps de travail,

qu'il est « légitime » aux yeux des agents, non seulement pour leur apporter une information fiable sur les règles écrites et non-écrites qui régissent les horaires, mais aussi pour se faire leur relais en période de grève. Il sait, dans les deux cas, non seulement tirer parti des enseignements de sa carrière (« le REX », comme il le dit dans le jargon de l'entreprise) pour mesurer les rapports de force et se situer au sein du collectif encadrant, mais aussi pour instrumentaliser cette légitimité au profit de son travail d'encadrement.

Ainsi, le phénomène de personnalisation et d'individualisation du style managérial peut, en première approche, être analysé comme le produit des différentes trajectoires professionnelles de chaque encadrant, qui explique que celui-ci soit une « grande gueule », que tel autre soit avant tout attaché à la « technique », etc. Pourtant, cette association entre trajectoire sociale et style d'encadrement produit, avant tout, des régularités : il y a lieu de penser que les « grandes gueules » sont, toutes choses égales par ailleurs, plus souvent d'anciens agents d'exécution d'origine populaire, par exemple. Alors même que les enquêtés sont enclins, lorsqu'ils discutent le cas particulier de tel ou tel collègue, à effectuer le rapprochement entre style et trajectoire, la généralité de ce processus n'est jamais reconnue par eux. Tout se passe comme si la définition légitime du « manager », détachée de tout contexte social et supposément universelle, invitait les encadrants à considérer comme accessoires et superficielles les différences pourtant marquées entre leurs manières d'encadrer. En d'autres termes, sur un fonds commun entièrement idéal et abstrait – « le manager » sans métier propre tel que le dessinent les formations au management et les notes des directions des ressources humaines – viendraient s'imprimer des distinctions dues aux trajectoires professionnelles des uns et des autres. Alors même que Joël tire sa légitimité de son ancien mandat syndical, et que son collègue Pierre tire la sienne de son exemplarité, ils se reconnaissent l'un et l'autre dans une figure de manager abstraite et générique.

L'explication de cet aveuglement sélectif aux trajectoires sociales tient donc à la force d'attraction qu'exerce « le management », présenté comme un collectif indistinct d'encadrants auquel les plus humbles d'entre eux (les encadrants de proximité) auraient également accès. Dans l'ensemble des entretiens, à une exception près, l'adhésion à une figure générique et désingularisée de « manager » (englobant toute la ligne hiérarchique) varie en raison inverse du poids que l'on accorde à sa trajectoire professionnelle. Il ne s'agit pas de réactiver le couple management/technique ; la trajectoire professionnelle peut apporter – on le voit avec l'exemple de Joël – bien d'autres identifications, d'autres compétences et d'autres capitaux que ceux de la technique ou du métier. À mesure que les encadrants deviennent des managers, ils ne renoncent pas mécaniquement à leur identité de métier ; en revanche ils traitent celle-ci comme un élément de leur style personnel de management – expression dans laquelle l'élément primordial est le travail d'encadrement, et non le style. Le phénomène d'abstraction et de standardisation du rôle de

manager, revêt ici la forme d'un effet de distinction. Traiter les différences de travail managérial comme des distinctions de style, c'est aussi affirmer que les membres de l'encadrement ne peuvent voir leur travail résumé à une simple continuation de leur métier d'origine, ou plus largement, de leur trajectoire sociale. L'aveuglement sélectif aux conditions de production du style permet à la fois de ne pas en faire une critique « vulgaire », et de se ranger aux côtés de ceux qui partagent, sinon le même style, du moins le même espace de classement dont ils connaissent les principes<sup>1</sup>. Je reviendrai au chapitre 4 sur l'incidence que la « personnalité », ainsi entendue, finit par avoir sur la carrière des encadrants de proximité. On peut dès maintenant constater que, dès lors qu'ils accèdent à « l'encadrement », les agents sont incités à se représenter leur travail spécifique d'encadrant sur un mode à la fois personnalisé (le style) et générique (le management). Est-ce à dire qu'il y aurait là la base d'un collectif de métier, englobant dans un même groupe professionnel des agents au style différent, mais partageant une même identité, des techniques et une matière communes, et surtout une définition commune du « bon travail » ?

La réponse à cette question – le « métier de manager » existe-t-il – suppose d'objectiver les enjeux politiques qui s'y attachent, pour ne pas s'y laisser enfermer. Compte tenu des développements précédents, on voit que la création, même exogène, d'un « métier de manager »<sup>2</sup>, pourrait être, de la part des directions de l'entreprise, une manière de rattacher plus solidement les encadrants de proximité à la ligne hiérarchique, au « salariat de confiance ». L'injonction au professionnalisme servirait alors à soutenir et à opérationnaliser le « rôle du manager », à inscrire dans les pratiques professionnelles d'un groupe cohérent et relativement autonome, ce qui apparaît à ce stade comme un modèle imposé. En prenant au sérieux l'éventualité d'un « métier de manager » d'une part, et en considérant les phénomènes de personnalisation d'autre part, on est conduit à une nouvelle question : existe-t-il des preuves empiriques d'un collectif managérial, qui engloberait l'ensemble de ceux auquel le titre de manager est, bon gré mal gré, reconnu ? En un mot, quel est la réalité du collectif de « métier manager » ?

---

<sup>1</sup> Bourdieu, 1979, (en particulier dans le post-scriptum « Éléments pour une critique "vulgaire" des critiques "pures" », p. 565-585), montre que la propension sociologique à analyser les effets de style en fonction des intérêts des locuteurs, se heurte inévitablement à l'appréhension cultivée du style, qui ne cherche surtout pas à expliquer (c'est-à-dire à faire retomber dans une trivialité vulgaire ce qui est censé être réservé à l'élite). C'est une difficulté analogue que l'on rencontre lorsque, analysant les styles de management en fonction de la position sociale de leurs locuteurs, on en vient à montrer que les fautes de goût (ou les succès d'estime) auxquels certains styles conduisent, expliquent trivialement (par le poids de l'origine sociale) des inflexions de carrière apparemment dues aux aspérités des « personnalités » en question. Cette difficulté explique notamment que les formateurs au management refusent de considérer que l'origine sociale (et la trajectoire professionnelle passée) de leurs stagiaires se traduise mécaniquement dans leur style managérial – puisque les formateurs au management ont intérêt à convertir tous leurs stagiaires en managers génériques, capables de maîtriser différents styles et d'en jouer à loisir en fonction des situations d'encadrement.

<sup>2</sup> Cf. Boussard et al., 2010.

### 2.1.2. La ligne hiérarchique n'est pas un collectif managérial

Les exemples d'organisation ne manquent pas où, au sein d'un service, les responsables d'équipe ou les managers de première ligne (en fonction de leur niveau) forment un groupe qui coopère dans la résolution des conflits, la distribution des avancements, les sanctions à prendre à l'égard des agents déviants, ou encore la fixation de modalités d'organisation du travail particulières (notamment l'astreinte). De manière générale, on peut étendre aux encadrants de proximité les conclusions de l'ergonomie et de la sociologie du travail à propos de l'importance de la proximité physique (ou de la communication directe épaulée par un dispositif technique, lorsque celui-ci contribue à une forme similaire de proximité) dans la formation de liens de solidarité et de coopération (Bailly et al., 2003 ; Benchekroun, Weill-Fassina, 2000) : la proximité entre pairs, chargés d'un travail semblable et amenés à encadrer des équipes voisines, aboutit généralement à la formation d'un collectif encadrant, c'est-à-dire à des formes de solidarité nées d'une division fine du travail entre plusieurs personnes qui sont toutes affectées, en apparence, au même poste. Les centres d'appel (centres de relation clientèle, ou CRC) de la Direction Commerce en fournissent sûrement la meilleure illustration, dans la mesure où cette proximité s'inscrit dans la disposition physique des lieux de travail<sup>1</sup> : l'organisation pyramidale de la ligne hiérarchique, le peu de différenciation des équipes les unes par rapport aux autres, et l'uniformité de l'aménagement des espaces de travail assurent une unité de temps, de lieu et d'action pour l'ensemble des responsables d'équipes, qui partagent le même travail et forment le plus souvent un collectif soudé. On retrouve, dans une moindre mesure, ces mêmes conditions dans l'exemple des collègues de Joël (cité plus haut), et plus généralement dans les services qui travaillent à une même activité sur un même site : la condition partagée d'encadrant du service X, sur un même lieu de travail, crée des liens de solidarité *de facto*.

Il faut y ajouter des efforts, généralement exogènes aux encadrants, pour organiser des « réseaux de managers » dans les différentes directions de l'entreprise. Citons notamment les « réseaux MPL » (managers de première ligne) instaurés par les responsables ressources humaines dans la plupart des centrales nucléaires, ainsi que les réunions régulières du « management » sur ces mêmes sites (une fois par mois, la plupart du temps, ces réunions regroupent les MPL, MDL et le directeur d'unité, en incluant parfois les responsables d'équipe, échelon le plus proche du terrain),

---

<sup>1</sup> Les postes de travail des agents d'exécution (les conseillers clientèle, qui passent 60% de leur temps au téléphone, à répondre aux clients) sont répartis sur des « marguerites » regroupant quatre postes de travail sur un ensemble en forme de fleur à quatre pétales, et leurs responsables d'équipe (qui encadrent une douzaine de personnes en moyenne) ont chacun un bureau individuel au centre de plusieurs marguerites. Sur un plateau d'appel, à un même étage de bâtiment, on compte entre trois et dix marguerites séparées par des cloisons amovibles à mi-hauteur. Les responsables d'équipe sont en contact permanent avec leur équipe, les uns avec les autres, et souvent avec le manager de ressources ou le chef du centre d'appel, dans un bureau voisin.



ainsi que bien d'autres initiatives laissées, la plupart du temps, à la main des directions régionales ou de chaque site, aussi bien au Commerce que dans la Distribution ou la Production. Regrouper les équipes de directions élargies (en y incluant les chefs de service, au niveau de l'unité, par exemple) lors de séminaires *ad hoc* n'est pas, là non plus, une spécificité de l'entreprise EDF : la plupart des grandes organisations (privées et, de plus en plus, dans le secteur public) organisent régulièrement des manifestations de ce type, destinées à fédérer l'encadrement autour d'un projet commun, souvent en l'extrayant de son quotidien de travail pour un ou deux jours de séminaire dans un endroit agréable. Ces réunions excluent habituellement les managers de proximité, voués par leur situation hiérarchique à ne pas recevoir les mêmes gratifications secondaires que le véritable salariat de confiance. En revanche, les managers de première ligne (encadrant souvent eux-mêmes des encadrants) sont parfois conviés aux réunions mensuelles des équipes de direction où la direction d'unité « fait passer des messages » et écoute, en retour, ce que les plus humbles des encadrants ont à dire à propos du « terrain ». Les archives d'un CNPE qui a mis en place une « mensuelle des managers » fournissent un exemple de cette configuration<sup>1</sup> : chacun de ces rendez-vous est l'occasion pour le directeur d'unité de faire un point sur le « tableau de bord » de l'unité (les résultats en terme de sûreté, disponibilité, radioprotection, etc.), puis de rappeler les « priorités » inscrites dans le contrat annuel de performance de la centrale. D'autres intervenants (directeurs délégués) prennent la parole sur des points d'actualité comme la rémunération ou la préparation d'une visite de l'inspection nucléaire. Enfin, on demande aux managers de première ligne présents des « remontées terrain », c'est-à-dire leur témoignage sur ce qu'ils observent, au sein de leurs équipes, des réactions du corps social. L'organisation de ces réunions se fait donc dans le strict respect des missions que la hiérarchie attribue à chaque niveau d'encadrement : les plus gradés délivrent des « messages » tandis que les plus humbles les écoutent, les transmettent et portent la parole du « terrain »<sup>2</sup>.

En-dehors des réunions du « management », qui contribuent ponctuellement à apporter la preuve de l'appartenance de tous les managers à un même groupe, il n'existe pas de véritable collectif qui regrouperait, sur une base volontaire, des encadrants de niveau différent dans une structure pérenne de « professionnalisation » (au sens sociologique du terme). Les collectifs d'encadrants de même niveau, qui se réunissent régulièrement pour parler de leur travail d'encadrement, sur un même site, sont le plus souvent formés de manière exogène : par des responsables des ressources humaines soucieux d'organiser le « partage d'expériences » ou de « bonnes pratiques », mais aussi des difficultés, ou encore par des chefs de service (ou chefs de Centres de relation clientèle, côté Commerce) désireux de favoriser une même « culture

<sup>1</sup> Archives numérisées des documents présentés en réunion, ordres du jour et comptes-rendus, mis à ma disposition par l'organisateur de ces réunions (qui travaille au sein du service ressources humaines du CNPE).

<sup>2</sup> Les archives de ce CNPE montrent un cas particulier que l'on peut aisément généraliser, selon les témoignages concordants de mes enquêtés, qui ne voient d'ailleurs pas d'un mauvais œil que chacun, dans ce genre de réunion, tienne son rang et s'en tienne là.

managériale », voire un « alignement managérial », chez leurs subordonnés directs. On n'observe nullement une mobilisation des encadrants de proximité par eux-mêmes, pour mettre en place des structures collectives définissant un « métier MPL » ou encore un collectif autonome d'encadrants élargis ; bien davantage, lorsque ces réunions existent, elles sont avant tout l'occasion d'exprimer des doutes, des difficultés et des attentes à l'égard de leur hiérarchie.

J'ai eu l'occasion d'observer plusieurs réunions de ce type en 2011 et 2012, notamment en tant qu'observateur, en mars 2011, au « réseau des MPL » d'un CNPE, sur l'invitation de l'organisatrice. Celle-ci, qui appartient à la filière Ressources humaines et va bientôt être nommée « consultant facteur humain », est également correspondante pour la « qualité de vie au travail » de son unité. Ces réunions sont à ses yeux (c'est ainsi qu'elle introduit la séance) l'occasion d'un « moment d'échange privilégié » où les MPL « partagent des problématiques communes », dans un climat de « confiance et d'échanges ». Cette séance (les réunions ont lieu tous les deux mois) est consacrée au problème de « la charge de travail ». Les participants (venus des services conduite, génie civil, méthodes, essais, maintenance, prévention des risques, et ingénierie) commencent par prendre la parole sans ordre défini pour exposer les problèmes quotidiens qu'ils rencontrent dans leur travail : les « référentiels venus du national » qu'il faut décliner (pour l'intégration des nouveaux arrivants, par exemple), les problèmes de compétences (cf. infra, chapitre 5), le temps passé en groupes de travail et en commissions qui est perdu pour d'autres activités, la nécessité d'associer un « appui » (adjoint) à chaque chef de section, les nouveaux projets qui créent de la charge de travail supplémentaire en planification (COPAT), le recrutement récent de chargés de mission auprès de la direction qui « aident peut-être au pilotage », mais ajoutent encore de nouvelles prescriptions aux services, la « délégation par Lotus Notes » (envoyer un mail à quelqu'un pour lui demander d'effectuer quelque chose sans se soucier de sa disponibilité), la qualité de « correspondant de projet » qui ajoute encore davantage de charge pour certains d'entre eux<sup>1</sup>, les absurdités des reportings sur les budgets (« Quand tu rends de l'argent sur ton budget de l'année parce que tu as essayé d'optimiser, on t'engueule parce qu'il aurait fallu tout dépenser. Résultat on fait trois fois le boulot : demander du budget en l'argumentant, le dépenser, on te le coupe, et tu signales pourquoi il te manque quelque chose »), la responsabilisation individuelle des écarts à la norme (« Si quelqu'un n'a pas répondu à une demande du management [de la hiérarchie], on n'aborde pas ça sous l'angle "charge de travail" mais sous l'angle "est-il consciencieux ?" »), la précipitation dans la mise en œuvre de certaines prescriptions (« la PVA [prime variable annuelle] doit être fixée d'ici avril, et on l'a appris hier »), les problèmes de moyens (« le MPL est tout seul à faire tout à la fois, il lui faudrait au moins un adjoint »).

Alors que l'organisatrice essaie de faire converger la discussion vers quelques conclusions, par le moyen

---

<sup>1</sup> Les projets qui touchent l'ensemble du parc ont besoin de relais au sein de chaque unité, voire de chaque service, pour mettre en œuvre les lots du projet et effectuer le « reporting » du projet (la remontée d'informations sur son état d'avancement, les ressources engagées, les objectifs atteints et à atteindre). Des « correspondants » sont nommés qui doivent effectuer ce travail supplémentaire à destination d'un commanditaire distinct de leur ligne hiérarchique (cf. supra, chapitre 2, section 1). « Obtenir un état exemplaire de nos installations », par exemple (OEEI) est un projet de nettoyage et de réfection de toutes les installations industrielles de la DPN. Les correspondants OEEI mettent en œuvre des actions dans le cadre du calendrier national du projet et « reportent » aux pilotes du projet l'état d'avancement dans leur unité.

d'un jeu de rôles qui convainc moyennement les participants (chacun reçoit un accessoire et est censé y conformer sa « personnalité », le temps de cet exercice : le « consciencieux », le « râleur », etc.), ceux-ci opèrent des montées en généralité<sup>1</sup> qui, à partir de leur situation personnelle et de la situation de leurs collègues, en vient à mettre en question l'organisation du travail elle-même. Les participants dressent le tableau d'un encadrement de proximité débordé, sur lequel se sont concentrées une multitude de tâches sans que les ressources « suivent » (peu de budgets, pas d'adjoints, peu de délégation possible, et des compétences mal renouvelées au sein des équipes). Ils en viennent à poser des questions qui mettent en jeu leur propre travail d'encadrement, et s'adressent à leur hiérarchie, non seulement directe, mais plus encore, au niveau de la direction de l'entreprise : « Ce qu'on pourrait dire à notre chef c'est qu'il veut aller trop vite. Mais peut-être que lui-même n'a pas le choix... » ; « Que souhaite la direction de la part de ses managers, finalement, comme activités ? » ; « On est vraiment à 10 000 lieues l'un de l'autre entre la direction et ses chargés de mission, et nous. » ; « Il y a un potentiel de décrochage : on va perdre les managers. » En résumé, leur travail d'encadrement (et même tout leur travail) leur semble, à l'heure actuelle, insurmontable, et impossible à effectuer sans renoncer à une bonne part de ce qu'ils devraient « vraiment » faire. Ils pointent cependant des causes, et des responsabilités, qui ne sont ni de leur ressort, ni même du ressort de leurs chefs directs : il aurait fallu embaucher quelques années plus tôt (pour affronter correctement le renouvellement des compétences), il faudrait se débarrasser de certains projets, et il faudrait que le « robinet à prescriptif » du niveau national coule moins fort.

Le directeur d'unité rejoint la salle de réunion pendant la dernière demi-heure, et écoute ce que les MPL lui résument de leur discussion : l'un d'entre eux, nommé porte-parole par acclamation de ses collègues, synthétise ces différents sujets en en polissant l'expression et le vocabulaire, sans toutefois évacuer le fond des problèmes qu'ils déplorent ensemble. Ils demandent, collectivement, qu'il soit procédé à une « cartographie de la charge de travail des MPL » qui serait ensuite présentée en réunion d'équipe de direction, afin que les directeurs leur signifient ce qui peut être délégué ou non. Ils réclament également la création de postes d'« appui MPL », et interrogent « en général » le directeur d'unité sur le rythme des changements à l'œuvre dans ce CNPE.

Le directeur répond à ces sollicitations en demandant à « ses » MPL de se montrer à la hauteur de leur rôle d'encadrant, même s'il en mesure la difficulté :

« [Le directeur de la DPI] aurait dû venir aujourd'hui, et c'est ce sujet que je voulais qu'on traite avec lui. Je veux qu'il voie la tertiarisation rampante du management, au niveau MPL. Ce qu'il faut qu'on sache, c'est quel est le tronc commun managérial. [...] Je ne suis pas fermé à la proposition d'un appui pour le MPL. Le problème c'est que je ne peux pas mettre 20 appuis à 20 MPL [il n'a pas le budget nécessaire]. Donc il faut trouver un équilibre : pas de décrochage du technique, et pas non plus de décrochage du management. Il faut déléguer davantage.

[L'un des MPL intervient :] Le problème c'est qu'on ne peut plus déléguer, maintenant...

[Le directeur d'unité :] La question, c'est moins la délégation que la subsidiarité. Il ne faut pas que vous

<sup>1</sup> Au sens de Boltanski, Darré et Schiltz : « Pour grandir la victime il faut, comme pour les autres actants, la rattacher à un collectif, c'est-à-dire, dans ce cas, connecter son affaire à une cause constituée et reconnue. L'affaire est "exemplaire". Elle mérite d'être portée à l'ordre de la dénonciation publique, non pour elle-même, mais dans la mesure seulement où elle constitue un exemple remarquable à l'intérieur d'une série caractérisée par son meilleur exemple. » (Boltanski et al., 1984)

compensiez ce que les agents ne font pas. Le problème c'est quand la compensation rattrape un boulot qui n'a pas été fait, parce que l'organisation détache les gens de leur vrai travail. [...] Je préfère que vous disiez aux agents quand ils vous disent que c'est impossible : "Impossible, c'est une opinion." Les gars vont vous prendre pour un fou. Mais ce n'est pas grave : c'est votre rôle, de marcher devant. Prendre un poste de manager, c'est difficile maintenant, c'est très dur. Mais on a acquis un certain nombre de choses, on est passés au quartile supérieur, avec un très gros arrêt de tranche<sup>1</sup>.

[Un autre MPL :] Le problème c'est que comme on est très chargés, on peut avoir tendance à se protéger personnellement en décrochant. On ne court plus après le retard, on se met carrément en retrait...

[Le directeur d'unité:] Je partage cette notion de risque, mais pour moi, je pense qu'on ne veut pas aller trop vite, le problème c'est : quelles priorités on se fixe. »

Cet exemple montre qu'à l'occasion d'une réunion dont l'objet est précisément de permettre aux managers de première ligne de trouver, en eux-mêmes et collectivement, les ressources professionnelles pour faire face à leur situation d'encadrant (de même que dans la session de formation décrite dans la section suivante, bien que l'organisatrice de la réunion reste bien davantage en retrait et n'ait aucune autorité pédagogique reconnue), les principaux enseignements qu'ils en tirent tournent autour de l'impossibilité d'exercer son travail d'encadrant. Il revient au directeur d'unité, dans lequel les MPL placent une partie de leur confiance mais dont ils disent eux-mêmes qu'il ne peut pas changer grand-chose à leur situation, de les rappeler à leur « rôle » et, pourrait-on dire, à leur devoir : ils doivent incarner l'autorité, être la « première ligne », comme leur nom l'indique, de la hiérarchie et savoir ne pas se plaindre ouvertement de leurs difficultés professionnelles. F. Mispelblom Beyer rappelle que l'encadrement doit, avant tout, « tenir une position », à l'instar des officiers de l'armée (Mispelblom Beyer, 2004 : 18 ; Mispelblom Beyer, 2006 : chapitre 1).

La situation des encadrants de proximité est éprouvée collectivement, non sur le mode du « métier », mais comme une condition partagée, éminemment problématique. Ils incarnent auprès des agents le premier échelon de la ligne hiérarchique, directement confronté aux difficultés quotidiennes d'organisation du travail, et tirent leur autorité de la délégation de pouvoir qui leur est accordée. Ils ne peuvent prétendre s'accorder collectivement sur les règles du « bon travail » ni même sur ce qui caractérise le travail de « manager » (par opposition à ce qu'ils pourraient déléguer et à ce qui relève des tâches « parasites », dans lesquelles ils sont enclins à classer leur rôle de correspondant d'un projet, par exemple), sans en référer à une autorité supérieure, qui elle-même tranchera, souvent, en fonction de critères qu'elle n'a pas choisis – c'est pourquoi le directeur d'unité cité pus haut évoque, à propos de la lutte contre la « tertiarisation du management », le directeur de

---

<sup>1</sup> Les CNPE du parc d'EDF sont classés, en fonction de leur résultats en terme de disponibilité, par ordre croissant. Le premier quartile regroupe les 5 meilleurs sites, et ainsi de suite. Passer au quartile supérieur est un succès pour le CNPE concerné, dans la mesure où la disponibilité (le Kd) est le principal indicateur d'activité d'une centrale.

la DPI auquel il aurait aimé pouvoir se référer avant de trancher.

Si les managers de proximité sont des managers comme les autres, et si l'on peut les ranger dans un collectif managérial exerçant le même « métier », c'est donc dans la seule mesure où ils partagent avec les autres encadrants une position d'autorité toujours problématique, qui leur fait éprouver à tous (mais de manière plus criante encore lorsqu'ils sont plus proches du travail d'exécution) les contradictions inhérentes à la fonction d'encadrement (Benguigui, Monjardet, 1980)<sup>1</sup>. Selon le mot d'un chef de service de la DPIH (production hydraulique), « le MPL, c'est le premier niveau auquel on ne peut pas dire non. »<sup>2</sup> Plus clairement, c'est le niveau à partir duquel on peut (et on doit parfois) dire non à ses subordonnés, mais on ne peut pas dire non à sa direction. Devenir encadrant, plus encore qu'appliquer des procédures et se servir de nouveaux instruments, c'est accepter cette condition à la fois subordonnée et investie d'une autorité limitée, sans exprimer ouvertement ses désaccords éventuels et ses difficultés. Il est frappant d'observer que la plupart des enquêtés rencontrés ont renoncé à leur affiliation syndicale (ils en avaient une dans 85% des cas) au moment où ils prenaient un poste dans lequel leur responsabilité d'encadrement était explicitement reconnue<sup>3</sup>. S'ils n'ont pas tous la même explication de ce phénomène<sup>4</sup>, du moins observe-t-on une régularité saisissante : un poste de manager, même dans une entreprise très syndiquée comme EDF, s'accommode mal d'un investissement syndical, et pousse même à ne plus « reprendre sa carte ».

Les tentatives exogènes pour former des « réseaux de managers de proximité » se heurtent toutes à cette réalité : il ne peut s'agir que de réunions temporaires où des difficultés sont

---

<sup>1</sup> Rappelons que, dans les termes de ces auteurs, la fonction d'encadrement regroupe « le niveau intermédiaire où s'opère la traduction de l'intention économique des dirigeants (qu'ils soient « capitalistes » ou « directeurs ») en manœuvres prescrites aux exécutants. » (Benguigui & Monjardet, 1982 : 610) Cette définition recoupe donc celle de F. Mispelblom Beyer, qui s'en inspire, et pour lequel « l'encadrement intermédiaire » est, en conséquence, un pléonasme.

<sup>2</sup> Cette remarque mérite d'être resituée dans son contexte : au sortir d'un entretien avec un MPL, et avant un deuxième entretien avec son collègue du même service, je déjeunai avec eux, en compagnie de leur chef de service. Dans le trajet vers le restaurant, en compagnie de ces deux enquêtés, celui-ci se tourna vers moi et me posa cette question, après m'avoir demandé ce sur quoi je travaillais au juste : « Alors, comment vous définissez le management de proximité ? D'après moi c'est simple : un mec qui dit non à ce que je lui demande, il ne peut pas être MPL. Le MPL, c'est le premier niveau auquel on ne peut pas dire non. » Le deuxième entretien fut nettement moins instructif que le premier, l'enquêté ayant visiblement retenu que son chef ne voulait pas qu'il affirme quoi que ce soit de négatif sur son travail. Il n'en reste pas moins que la définition proposée par celui-ci est des plus simples et des plus éclairantes – et manifestement, des plus efficaces.

<sup>3</sup> Ce phénomène se retrouve, de manière générale, dans la population cadre en France, mais est de moindre ampleur au sein des entreprises publiques, où l'affichage d'une étiquette syndicale est moins susceptible de peser directement sur la carrière de l'agent concerné. L'engagement syndical des cadres (et non des seuls encadrants) apparaît, selon le mot de S. Pochic et C. Guillaume, au moins « incongru ». (Guillaume, Pochic, 2006).

<sup>4</sup> Une explication très commune, cependant (elle revient dans les deux tiers des entretiens où les enquêtés évoquent l'abandon de leur affiliation syndicale à ce moment), fait de cette distanciation un effet de la « déception » qu'auraient connue les enquêtés, au moment où leur syndicat s'est battu, sous leurs yeux, pour des causes qui n'en valaient pas la peine, ou plus exactement, pour des personnes qui ne méritaient pas qu'on les défende (qu'il s'agisse de « cas sociaux », selon leurs termes, dont le manque d'investissement dans le travail était patent et qui ont néanmoins reçu un avancement, ou que les militants syndicaux aient favorisé la promotion de leurs amis et de leurs intérêts personnels). C'est là un *topos* à ce point partagé par les encadrants rencontrés que l'on peut se demander dans quelle mesure il ne relève pas également de leur socialisation secondaire, i.e. de leur intégration dans la fonction d'encadrement qui se défie, par construction (ou du moins l'exprime spontanément en ces termes) des organisations syndicales « politiciennes » et « qui ne défendent qu'eux-mêmes ».

collectivement exposées, sans recevoir d'autre solution que l'acceptation individuelle de la condition encadrante, *modulo* quelques aménagements qui ne peuvent jamais être décidés par les seuls participants à ce type de réunions. C'est d'ailleurs ainsi que l'organisatrice de la réunion conclut, en aparté, en « débriefant » avec moi à l'écart :

« On leur demande toujours de se dire que le manager c'est celui qui sait, qui n'exprime pas ses difficultés, qui ne demande pas d'appui. Ça peut devenir un piège pour eux. Dans les plans d'actions « qualité de vie et santé au travail », on dit toujours « c'est à votre niveau que vous devez le traiter ». Or ce qui est commun à tous les sites, c'est peut-être quelque-chose qui vient de plus haut... » »

S'il est difficile de concevoir l'ensemble des encadrants comme les membres d'un même « métier de manager », c'est donc en raison même de ce qui fonde leur travail d'encadrant : une place intermédiaire dans les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise. Les frontières, explicites ou non, qui séparent les différentes catégories d'encadrants ont donc une solidité bien plus grande que les distinctions de diplôme et/ou de revenus au sein d'autres groupes professionnels : elles indiquent une subordination des uns aux autres qui ne se laisse pas réduire à l'uniformité du vocable « manager ». La coupure, toujours présente, entre cadres et non-cadres permet d'en rendre raison.

## ***2.2. La distinction entre cadres et non-cadres perdue***

Les encadrants de proximité vivent donc leur condition sociale sur le mode individualisant d'une difficulté personnelle, difficile à partager avec leurs collègues, et surtout difficile à faire reconnaître par leur hiérarchie – qui n'y voit que le lot commun de tous les managers. Une deuxième cause explique cependant la propension à individualiser chacun de ces cas, et à vivre sa condition d'encadrant sur un mode personnel et individuel : la distinction qui subsiste entre les collègues cadre et maîtrise.

Les deux collègues se différencient principalement par le contrat de travail qui les lie à l'entreprise : les cadres sont soumis au « forfait jours » qui annualise leur temps de travail sur l'année, et qui ne décompte pas leurs heures de présence effective sur le lieu de travail – sauf en cas d'astreinte ou de travail posté. Ils se différencient également par l'exigence de mobilité fonctionnelle et géographique associée au statut de cadre : tous les trois ans en moyenne<sup>1</sup>, un cadre change de poste en passant d'un service à un autre, et si possible, d'une unité à une autre. Une ancienne règle

---

<sup>1</sup> Près de 70% des cadres restent dans un même poste pendant trois ans, et moins de 10% y restent deux ans ou moins (données DRH Groupe EDF, 2010).

de mobilité, en vigueur au sein de la Direction production et transport, voulait qu'un cadre passe d'un poste à un autre en cherchant l'unité la plus proche du point symétrique de son unité actuelle par rapport à la ville de Clermont-Ferrand – autrement dit, à l'autre bout du territoire métropolitain. À l'heure actuelle, les parcours professionnels sont moins clairement normés, mais ils font toujours la part belle à la mobilité géographique qui permet de « faire ses preuves » d'un site à l'autre, et de faire des allers-retours entre Paris et la province<sup>1</sup>. C'est beaucoup moins le cas pour les agents de maîtrise – les données manquent ici à l'établissement de la preuve<sup>2</sup>, sinon au sein de mon propre échantillon : seuls six des enquêtés agents de maîtrise ont changé deux fois ou plus d'unité pendant leur carrière à EDF.

Enfin, leur position sur les échelles de classification n'est pas la même : le niveau cadre correspond aux groupes fonctionnels (GF) 12 et supérieurs, c'est-à-dire à un niveau de rémunération au moins égal à 160<sup>3</sup>. Néanmoins un agent de maîtrise parvenu en GF 11 peut n'avoir rien à gagner à « passer cadre », au contraire : dans bien des cas, des contremaîtres (ou responsables d'équipes) expérimentés et ayant quelques années d'ancienneté gagnent une rémunération mensuelle supérieure dans leur poste actuel que dans leur futur poste de cadre, s'ils continuent à évoluer dans les échelons de la hiérarchie. En effet, leurs heures supplémentaires ne sont décomptées (et payées) que s'ils sont « aux 35 (ou 32) heures », contrairement au temps de travail des cadres, bien plus flexible. Par ailleurs les rémunérations liées à l'astreinte peuvent également être bien plus avantageuses, dans la mesure où elles sont payées en heures supplémentaires le soir et le week-end. Cinq de mes enquêtés, agents de maîtrise sur le point de passer à un poste de cadre, évoquent cet effet de seuil comme un facteur de blocage : pour l'un d'entre eux (Joël, contremaître dans la maintenance d'une centrale nucléaire, 39 ans), c'est un obstacle personnel mais aussi, plus généralement, pour le recrutement des futurs cadres de l'unité.

« C'est un réel problème qu'on a : du GF 11 au 12, il y a une grosse perte d'argent, les gens ne veulent pas passer. Au niveau national, ils ont décidé de donner une prime équivalant à deux ans de perte. Au local ils ont bloqué à max 4000 € par an, alors que moi je fais 8000 € d'heures sup' par an. »

Ainsi, paradoxalement, le statut de cadre peut être moins enviable que celui d'agent de

---

<sup>1</sup> Cette exigence de mobilité ralentit de fait les carrières féminines, dont on sait qu'elles sont plus directement dépendantes de leurs choix familiaux. Elles peuvent aussi donner lieu à des stratégies délibérées d'installation locale, ainsi que l'explique ce chef de service resté toute sa carrière dans la même unité, et qui exerce par ailleurs des mandats électifs dans la commune où il habite : « J'ai eu la possibilité [de changer d'unité], mais c'est pas mon choix. C'est-à-dire que j'ai une vie à l'extérieur, et heureusement, une vie qui me prend à l'extérieur, et j'ai fait le choix de rester sur place, quitte à ce que l'évolution soit ralentie. »

<sup>2</sup> Les calculs qui concernent la population cadre ne sont malheureusement pas reproduits par les services de la Direction ressources humaines d'EDF, sûrement en raison d'une actualité plus problématique pour le collège cadres : à la fin des années 2000, des tentatives répétées et infructueuses pour négocier un nouvel accord sur le « temps de travail des cadres » ont conduit à dresser un état des lieux assez précis de leur temps de travail et de leurs carrières.

<sup>3</sup> Cf. l'annexe F pour davantage de précisions.

maîtrise, à court terme du moins – à long terme en effet, le rattrapage de la croissance des rémunérations se fait sentir jusqu'à la retraite incluse. Du reste, les rémunérations variables ne varient pas dans les mêmes proportions, selon les deux collèges : celles des cadres (hors cadres supérieurs et dirigeants) peuvent atteindre jusqu'à 20% du traitement, alors que la « prime variable annuelle » des agents de maîtrise est limitée à 8%<sup>1</sup>.

Est-ce à dire qu'il y aurait une coupure grandissante entre deux collèges distincts, sans possibilité de passage de l'un à l'autre ? S. Monchatre rappelle qu'à EDF-GDF, dans les années 1990, la moitié des cadres étaient issus de la promotion interne, contre une moitié d'embauches externes (Monchatre, 2005 : 2), et que le franchissement du « GF 12 » se fait selon un « *continuum* » qui n'exige de la part du candidat que des compétences circonscrites au futur poste de cadre qu'on lui offre, et non une « compétence de cadre » définie dans l'absolue. Ces constats restent valables à l'heure actuelle : en fin de carrière, les agents de maîtrise devenus cadres ont progressé d'environ 7 à 9 groupes fonctionnels sur l'ensemble de leur carrière – recrutés au GF 8, ils finissent leur carrière en GF 15 à 17<sup>2</sup>. Cette progression moyenne est la même que celle des cadres, ce qui confirme le constat d'ensemble d'une progression de carrière organisée de manière linéaire, pour les bac+2 comme pour les ingénieurs, à l'exception des « hauts potentiels » qui deviennent ensuite dirigeants. Du reste, le fait que les progressions de carrière soient exprimées en « groupes fonctionnels » permet non seulement de préserver une continuité entre les différents collèges, mais aussi de rendre le classement des postes, et de ceux qui les occupent, relativement transparent. Une étude qualitative effectuée par l'institut CSA pour le compte d'EDF en 2011<sup>3</sup> indique que la grille de classification est très appréciée des agents EDF, dans la mesure où elle favorise la transparence des hiérarchies : les avancements attribués aux agents en Commission secondaire du personnel sont affichés publiquement, et chacun sait à quel GF tel ou tel collègue est classé.

La distinction entre cadres et non-cadres n'est donc pas affaire de carrière ; il ne s'agit pas de deux compartiments étanches. En revanche, selon que les enquêtés sont parvenus à un poste d'encadrant en étant cadres dès leur embauche, ou à la suite d'une progression de carrière qui les a amenés jusqu'à ce stade, ils ne vivent pas leur condition d'encadrant de proximité de la même manière. Les premiers, plus jeunes, sont appelés à gravir les échelons hiérarchiques en s'émancipant progressivement du « terrain », soit par le biais d'une filière d'expertise, soit à la faveur de postes où leurs responsabilités managériales seront de plus en plus élevées ; en revanche, pour les seconds, encadrer une équipe d'exécutants est le point culminant de leur carrière, ou du moins l'un des postes

---

<sup>1</sup> On retrouve les résultats d'Y.-F. Livian à propos des rémunérations variables des cadres français : « Les données sont abondantes montrant l'importance que conservent les variables habituelles de segmentation des cadres. » (Livian, 2003 : 89).

<sup>2</sup> Source : DRH Groupe d'EDF, 2011.

<sup>3</sup> « Perception du système de classification et de rémunération du groupe EDF – Synthèse de la présentation orale », CSA - Direction RH Groupe, janvier 2011.



les plus élevés auxquels ils peuvent prétendre<sup>4</sup>.

Nulle part cette distinction n'apparaît plus clairement, dans mon travail d'observation, que dans cette confrontation en apparence banale entre un jeune chef d'exploitation d'une tranche nucléaire, et l'un des « cadres techniques » de son équipe (immédiatement inférieur à lui dans l'organigramme), âgé d'une cinquantaine d'années. Lors d'un échange en salle de commande, le chef d'exploitation (CE) fait remarquer au cadre technique (CT) qu'il n'a pas répondu à plusieurs de ses courriers électroniques, en ces termes : « On va rebalayer ensemble tout ce que je t'ai envoyé. Là, ça, tu vois, c'est important – en même temps tout ce que je t'envoie est important. » Le CT se contente d'écouter les reproches de son n+1, et une fois celui-ci sorti, adresse à la cantonnade (dont moi-même, qui suis assis à la table commune de la salle de commande) les remarques suivantes : « Il peut parler, lui, il ne se mouille pas ! [à mon adresse] Ici on prend des décisions en temps réel, tu vois, tout ce que tu as ici c'est du temps réel. Alors c'est facile de venir après compter les points, de poser des questions ; tout ça [montrant sa boîte aux lettres électronique] j'ai le temps si je veux d'y répondre, mais on a des priorités en temps réel, il le sait, en plus. Mais forcément c'est plus facile quand tu viens en salle de commande seulement pour voir si on répond à tes questions. »

Le « temps réel » de la salle de commande est ici le « terrain » que l'on oppose aux « bureaux », où la hiérarchie prend des décisions, pose des questions et transmet des ordres. Les deux univers s'opposent à la fois en raison de l'inexpérience relative du jeune CE face à l'ancien cadre technique, et en raison du rapport hiérarchique qui oppose le cadre promu, passé en GF 12 à 50 ans à la suite d'une longue carrière dans le thermique à flamme puis le nucléaire, et l'ingénieur recruté à ce poste à sa sortie d'école, appelé à devenir chef de service dans quelques années, et à gravir les échelons supérieurs de l'organigramme d'autres sites.

On retrouve ici la distinction entre les jeunes cadres sortis d'école et les cadres « maison » promus, classique dans les enquêtes de sociologie du travail, mais elle ne se transforme en véritable opposition que lorsque les premiers sont les supérieurs hiérarchiques directs des seconds.

S'il existe une coupure entre cadres et agents de maîtrise, ce n'est pas tant, en définitive, une opposition entre deux groupes qui s'affronteraient dans le quotidien du travail, mais plutôt une frontière qui perdure entre le monde des cols blancs et celui des cols bleus, ou, pour le dire dans les termes d'un enquêté d'ERDF, celui des « cravates » et celui des bleus de travail. La condition d'encadrant de proximité n'est pas vécue de la même manière selon que l'on est affilié à l'un ou l'autre de ces deux univers.

---

<sup>4</sup> Il s'agit là de deux « processus identitaires » modaux, qui peuvent masquer des disparités au sein de ces deux groupes, en fonction du déroulement de la carrière des enquêtés, plus ou moins conforme à la « voie royale » que leur réserve, en théorie, le marché interne du travail (Boussard, 2011). L'objet de cette section (la distinction au sein du groupe des encadrants de proximité) me conduit à ne préserver que deux profils identitaires au sein du groupe, relativement restreint, de mes enquêtés. Cf. infra, chapitre 4, section 3, pour davantage de précisions sur les profils des encadrants de proximité.

L'enquêté en question est un chef de GR d'ERDF de 48 ans, entré à EDF comme agent d'exécution, que je rencontre pour la première fois en 2008, à son bureau, en banlieue parisienne. Alors peu au fait des différences de climat social dans les services d'ERDF, je lui pose des questions sur ce thème, auxquelles il répond en évoquant cette distinction entre « cravates » et cols bleus. Lui-même porte un costume sans cravate. Encadrant monté de la base, il garde avec ses équipes un langage familier et n'hésite pas à plaisanter sur leur compte en ma présence (« Il faudrait qu'il te voit pour un entretien, mais tu n'oublies pas ton boulot, quand même »). Il partage son bureau avec son adjoint (absent ce jour-là) et côtoie chaque jour, le matin et en fin d'après-midi, les techniciens d'intervention clientèle qui forment son équipe. Il vient de passer cadre et évoque cette étape de sa carrière en ces termes :

« Je suis à GF 12. Je suis passé en GF 12, mais j'ai baissé d'une plage, et ça fait deux ans qu'on me dit "Non non ça va revenir, on va te reclasser", et maintenant je me dis que je n'y crois vraiment pas, quoi. Je n'y crois pas. C'est le genre de trucs, quand ma chef me dit "On va voir", je lui dis que je n'y crois pas. Le problème est là : je crois qu'il y a une certaine perte de confiance avec notre hiérarchie. Moi c'est quelque chose que je n'avais pas avant : j'avais des patrons, avant. D'ailleurs quand on parlait d'eux, on disait "le patron". Des gens qui avaient un vrai pouvoir, qui avaient un pouvoir de décision, tandis qu'aujourd'hui, non. Aujourd'hui, ils sont frileux, nos patrons, nos directeurs, c'est : "Ah ouais, mais alors moi si je fais ça, est-ce que mon homologue de Paris ou de [l'unité voisine], il va faire pareil ? Sinon je vais me faire taper dessus." Et puis alors un patron, un directeur de centre, moi j'en ai vu arriver à huit heures, à midi il était parti. Mais enfin, ils gagnent 7000, 8000 € par mois, aussi. Moi on vient me dire "Bernard, tu gagnes 7 – 8000 € par mois, à midi tu vas là-bas", je suis d'accord. Tous les jours, moi, je déménage. Mais enfin ils ont leur ego, leur déroulement de carrière, leur aura, tout, leur petite cour derrière, bon, voilà. Moi je ne – mais réellement, hein – je n'y crois pas, quoi. C'est vrai qu'il y a des moments, faire passer des messages euh.. la retraite, par exemple. Vous rendez compte qu'il faut que j'explique aux gens que le système de retraite il est super bien, quand moi on va me faire travailler un an et demi ou deux ans de plus ? Pour gagner la même chose ! Un bel exercice... [rires] Je le fais. Mais alors... Moi je n'y crois pas vraiment, aux grandes paroles des patrons. »

En somme, Bernard insiste sur la coupure qu'il ressent entre le monde des petits cadres et celui des « patrons », qui non seulement semblent ne pas vivre dans le même univers (ne serait-ce qu'en raison de leurs rémunérations), mais n'ont même plus l'excuse, comme par le passé, d'être de véritables patrons, qui avaient un véritable pouvoir. Plein de désillusions à l'égard de la parole hiérarchique, il se range aux côtés des techniciens en affirmant ses doutes.

Je revois Bernard en novembre 2010, deux ans et demi après notre premier entretien, dans le cadre d'une deuxième campagne d'entretiens destinée à faire le point sur ce que mes premiers enquêtés étaient devenus. Son bureau est dans le même bâtiment, mais deux étages plus haut. Il me reçoit dans la salle de réunion de l'équipe qu'il a récemment rejointe, en costume et cravate – tous ses collègues portent la cravate et sont cadres (ce sont à la fois des agents EDF et des prestataires). Il travaille à mettre en application, dans tous les services « accueil technique clientèle » d'ERDF, un nouveau terminal

électronique individuel qui permettra de gérer en direct les demandes d'intervention et la tournée de chaque agent, mais aussi de géolocaliser les agents en tournée. Au sein de cette équipe de chefs de projets très diplômés, lui qui n'a qu'un CAP faisait « un petit complexe d'infériorité au début », selon ses propres mots. Il a été recruté pour son expérience du terrain, et travaille à expliquer aux comités de direction et à des techniciens des unités concernées, à travers toute la France, les tenants et les aboutissants du projet, notamment pour répondre aux craintes des agents concernant la géolocalisation et les possibilités de « flicage » qu'elle induit :

« Toute cette expérience me sert, mine de rien, sur ce nouveau poste. Mon job c'est d'expliquer aux utilisateurs de base ou au Codir (en 20 minutes sur 5 slides, dans ce cas-là, ou alors en une journée de formation, dans le premier cas). Par exemple ils ont vachement peur du géopositionnement, du flicage, etc. [...] Moi je fais un travail d'ambassadeur, de conseiller. On fait des préconisations. On met en ligne un intranet, on fait un wiki... Maintenant je travaille avec tout type de population, du monteur de base au directeur d'unité. Au début j'avais un peu un sentiment d'infériorité, mais ça se passe bien, il y a une très bonne ambiance. Il faut être capable de prendre du recul ; moi j'estime que j'ai le rôle de dire les choses franchement, mais aussi de blaguer un peu, de déconner avec l'équipe ici : c'est ça aussi de prendre du recul. On m'a pris ici pour mon franc-parler, de toute façon. »

Bernard n'encadre plus d'équipe, mais il fait partie d'un projet directement rattaché à la direction informatique d'ERDF, « tout près du soleil », selon ses propres termes. Recruté en raison de son passé d'encadrant et de sa connaissance du terrain, il s'est rapproché du monde qui lui paraissait jusque-là étranger : celui des directions. Il bénéficie (avec ses collègues) d'un budget beaucoup plus conséquent, de marges de manœuvre bien plus grandes (l'adoption de ce nouvel outil sur le terrain en dépend), et porte la parole de sa hiérarchie en étant, cette fois, convaincu de son bien-fondé. Il trouve dans ce poste l'occasion de faire fructifier son expérience et son « style », et conclut en ces termes :

« Dans l'ensemble je suis content de ma carrière à EDF : je ne suis pas sûr que dans le privé, je serais passé à ce poste au bout de mon parcours. Je suis entré en GF3 à EDF, maintenant je suis en GF 13... »

Le cas de Bernard permet de comprendre que le statut de cadre n'a d'effet propre sur la manière dont les enquêtés vivent leur situation, qu'à partir du moment où il est articulé à une condition sociale de cadre : en l'occurrence, cet enquêté ne devient pleinement un cadre qu'à partir du moment où, séparé de son équipe précédente de techniciens, il rejoint une équipe de cadres travaillant au plus près de la direction, et incarnant auprès d'autres unités un projet de changement majeur qui lui donne bien plus d'influence sur le travail d'autres agents qu'il n'en avait par le passé. Plus que d'une coupure entre cadres et non-cadres, on peut donc conclure à deux situations modales différenciées : celle des cadres moyens et agents de maîtrise, d'une part, plongés dans l'ordinaire de l'activité et encadrant sans grande latitude des équipes de techniciens et de prestataires, et celle des

cadres au sens plein du terme, beaucoup moins en contact avec les exécutants, directement en lien avec des donneurs d'ordres du niveau de la direction d'unité, voire de la direction de division.

### **Section 3 : Formation au management et acceptation de la condition encadrante**

Confrontés à la limitation de leur autonomie et aux difficultés intrinsèques du travail d'encadrement – exercer son autorité sur d'autres personnes, faire accepter des prescriptions et des changements qu'on n'approuve pas toujours – les encadrants de proximité sont pris en charge par des dispositifs de formation et de « professionnalisation », qui cherchent d'une part à leur apprendre les rudiments techniques du travail d'encadrement (connaître la législation sur le temps de travail, mener à bien un entretien individuel, etc.), d'autre part, et plus fondamentalement, à leur faire éprouver le poids que fait peser sur eux l'exercice de l'autorité que leur délègue l'employeur, et à leur rendre ce poids supportable en le leur faisant porter collectivement. Tout comme les réunions citées plus haut où ils partagent collectivement leurs difficultés, les sessions de formation qui apprennent aux nouveaux encadrants ce en quoi consiste leur condition, consistent avant tout en une prise de conscience collective des réalités du travail d'encadrement ; à ceci près que le but de ces formations est de leur faire accepter comme inévitables et constitutives les contraintes et les difficultés personnelles que ces agents auraient, dans un autre contexte, formulé sur le registre de la plainte, voire de la revendication, et de convertir la conscience de ces limitations en dispositions positives à l'encadrement.

Le processus par lequel certains agents EDF deviennent encadrants (alors qu'ils n'étaient jusque-là qu'agents de maîtrise sans responsabilités d'encadrement, ou dans le cas où ils viennent d'intégrer l'entreprise et vont prendre leur premier poste d'encadrant) comporte plusieurs étapes de formation, qui visent à les transformer en de véritables managers. Il s'agit de les détacher de leur premier métier, ou du moins de leur donner les compétences attendues pour que, en tant qu'encadrants, ils se réfèrent à de nouvelles règles censées les rattacher à l'ensemble de la ligne hiérarchique. En somme, il s'agit de leur donner les dispositions qui les porteront à la « pédagogie » et à « donner du sens », plutôt qu'à se ranger parmi les agents qui ont besoin de pédagogie et qui ne

ne veulent pas comprendre le sens du changement. Qui plus est, le rôle que l'on attend d'eux, en tant que dépositaires d'une autorité déléguée par l'employeur, leur demande une série de comportements nouveaux (contrôle et surveillance de l'exécution du travail, évaluation des subordonnés, représentation de l'employeur dans les insitutions représentatives du personnel, etc.) qui supposent un apprentissage spécifique, dont l'un des effets est précisément de détacher les encadrants de leur métier et de leur équipe d'origine.

Ici, il est nécessaire de distinguer le temps long de l'histoire de l'entreprise et la temporalité propre des carrières de chacun des agents – dont, parmi eux, ceux qui deviennent encadrants et reçoivent alors un condensé du discours que l'entreprise tient sur elle-même, sur sa transformation, et sur le « management » au double sens du terme (doctrine managériale et fonction d'encadrement). *Hic et nunc*, les agents qui deviennent managers reçoivent de l'entreprise un discours particulièrement « managérial » (c'est-à-dire empreint de références à un corpus de doctrines issues des grands cabinets de conseil et de la *Harvard Business Review*, par exemple<sup>1</sup>) ; mais une vingtaine d'années plus tôt, le premier souci de l'entreprise à l'égard des futurs encadrants était le même, quoiqu'il ne s'exprimât pas dans le même vocabulaire : il s'agissait bien de faire acquérir aux futurs chefs un comportement de chef, ce qui revient au même que d'apprendre aux futurs managers le comportement d'un manager. Étudier la formation des managers et le rôle qu'elle joue dans la constitution d'une « condition encadrante » ne doit donc pas conduire à identifier les traces les plus criantes d'un discours managérial avec une conversion radicale d'identité professionnelle, une « managérialisation » des consciences qui serait l'indice d'une transformation de l'ensemble de l'entreprise (qu'on la baptise « modernisation » ou qu'on la critique). En d'autres termes, ce n'est pas tant la formation *au management* qui a un effet de conversion sur les futurs managers, que *la formation* en elle-même, c'est-à-dire les interactions sociales par lesquelles ils passent, les exercices de travail sur soi et de subjectivation qu'on leur demande alors, et l'adoption de nouveaux rôles qui en résulte. Analyser ce travail de subjectivation requiert d'objectiver ce qui se passe au sein des formations, en cherchant ce qu'elles produisent dans les comportements des enquêtés, et non dans leurs représentations mentales. Si la préparation des managers à leurs fonctions d'encadrement repose sur l'adoption d'un nouveau vocabulaire et de nouvelles « postures », comme le disent les formateurs eux-mêmes (toutes choses qui participent à la construction d'un rôle), rien n'indique toutefois que les « représentations » des agents concernés changent radicalement. Je ferai donc, dans la suite de ce propos, l'économie d'une analyse subjectiviste des représentations mentales des agents, pour me concentrer sur les mécanismes sociaux de subjectivation, c'est-à-dire ceux qui leur

---

<sup>1</sup> C'est notamment ce genre de corpus idéologique que dissèquent Luc Boltanski et Eve Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, en reconnaissant d'emblée que cerner les contours d'un tel idéal-type ne permet pas d'observer les transformations réelles des entreprises dans lesquelles il viendrait à être reçu (sans même que l'on puisse le dire « appliqué »). Cf. Boltanski et Chiapello, 1999.

demandent de s'éprouver comme sujets (moraux) et d'agir comme tels.

Les discours prescriptifs transmis aux managers montrent non seulement quel rôle est attendu d'eux par leur employeur, mais aussi comment on compte leur donner la polyvalence et le « recul » nécessaires pour se transformer en encadrants véritables. Cela passe par deux processus qui se renforcent mutuellement : une entreprise de subjectivation (au sens où elle vise à leur permettre de faire face aux conséquences morales de l'exercice de leur autorité, et à les accepter), et la transmission de méthodes, de procédés et d'instruments (la formation au management utilise des objets intermédiaires qui servent de point d'appui aux formateurs et, ultérieurement, aux encadrants).

### ***3.1. Une entreprise de subjectivation***

La formation au management des futurs managers s'adresse à eux dans la mesure où ils rencontrent des difficultés à se représenter l'exercice de leur autorité – qu'il s'agisse de conduire une réunion, de mener des entretiens d'évaluation individuelle ou de résoudre des conflits de personnes. Ils sont en effet pris dans une contradiction classique : devoir faire appliquer des ordres qu'ils n'ont pas choisis à des salariés qui ne le souhaitent pas toujours. Pour les encadrants de proximité, situés juste au-dessus du niveau de « l'exécution », cette contradiction est renforcée par la faible latitude de décision et le peu d'instruments de motivation et de sanction (de « carottes et de bâtons », dans leurs termes) dont ils disposent, en raison de leur situation relativement dominée au sein de la ligne hiérarchique. Devenir manager de proximité, c'est précisément assumer cette contradiction comme un élément normal, et même constitutif, du travail ordinaire. À cette difficulté, les formations au management apportent des solutions qui ont à la fois un caractère d'ingénierie sociale et de persuasion morale (Villette, 1976). En plaçant les agents, hors de leur lieu de travail et entre pairs, dans des situations factices qui n'ont qu'une valeur de test, on les entraîne à s'essayer au commandement « à blanc », dans une situation pédagogique contrôlée, avant qu'ils rencontrent l'équipe qu'ils encadreront véritablement. L'entraînement repose sur des techniques psychosociales qui amènent, par le biais de jeux de rôles le plus souvent, les agents à produire des présentations de soi factices et qui laissent ouverte la possibilité d'une « distance au rôle » (Goffman, 2002), mais qui exigent des participants qu'ils « jouent vraiment le jeu », qu'ils se laissent gagner par la conviction qu'ils pourraient jouer ce jeu « en vrai ». Ces dispositifs prennent souvent du temps, parce qu'ils demandent un « fort engagement subjectif », ainsi que l'explique un ancien formateur du Service de

la Formation Professionnelle<sup>1</sup>. Ils ne peuvent se résumer à une simple liste de recettes à appliquer sans perdre leur effet secondaire (qui est le principal effet recherché<sup>2</sup>) : parvenir à transformer les agents, en les amenant d'eux-mêmes à se considérer comme des managers, et à cet effet, amener les futurs encadrants, par des exercices collectifs, à surmonter les difficultés qu'ils rencontreront dans l'exercice de leur autorité.

J'ai assisté en tant qu'observateur participant, au printemps 2010, à un stage « animer une équipe » destiné à des futurs chefs de groupe responsable d'ERDF, qui fait partie intégrante d'un cursus de formation obligatoire pour les futurs encadrants. Les participants (une douzaine) étaient pour la plupart sur le point de prendre un nouveau poste qui comportait des responsabilités d'encadrement, qu'ils n'avaient pas jusque-là. Certains étaient déjà encadrants depuis quelques mois, un seul depuis dix ans (contremaître). Tous étaient agents EDF depuis plusieurs années, et accédaient à un poste d'encadrant pour la première fois. Pendant trois jours, les stagiaires apprennent leur futur rôle d'encadrant via un enseignement magistral de connaissances générales sur le management, d'une part (essentiellement tourné vers la communication en groupe restreint, la résolution de conflits, et quelques conseils pour mener une réunion ou un entretien d'évaluation), et surtout via des jeux collectifs (dynamique de groupe, étude et résolution de problèmes, conduite de réunions et d'entretiens d'évaluation), sous la conduite d'un formateur indépendant en contrat avec EDF<sup>3</sup>.

(extrait de mes notes de terrain, mars 2010)

L'un des exercices consiste par exemple à résoudre le problème suivant :

« Situation : Je suis gérant d'une agence de voyages qui travaille surtout avec l'extrême-orient et qui

<sup>1</sup> L'engagement subjectif, c'est-à-dire la participation active d'un sujet capable de réflexivité et de « travail sur soi », est également ce qui caractérise le coaching (Brunel, 2004), c'est-à-dire les formes individuelles de subjectivation auxquelles des cadres supérieurs et des cadres dirigeants s'adonnent sous la conduite de professionnels spécifiques. Si les coachs ont des trajectoires professionnelles variées, ils utilisent tous à quelque degré des techniques dérivées de la psychologie et de la psychiatrie (analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique) que l'on retrouve également au fondement des formations en management. Ces techniques ont en commun une même insistance sur la capacité de l'être humain à développer son « potentiel » par l'intermédiaire de transactions avec un groupe ou avec un thérapeute. En forçant le trait, on pourrait décrire le coaching comme une version « à la carte » et individualisée des programmes de formation au management décrits ci-après.

<sup>2</sup> On pourrait parler, avec Elster, d'un « effet essentiellement secondaire », i.e. qui ne peut être atteint si l'on cherche consciemment et volontairement à l'atteindre – comme le « naturel » auquel Flaubert voulait parvenir par des efforts éternellement voués à l'échec (Elster, 1986). Le raisonnement de M. Villette selon lequel la « légitimité » scientifique de la psychologie sociale suffit à fonder l'efficacité de la formation (c'est-à-dire l'inculcation d'une nouvelle morale) fait trop de cas de la science, précisément. À EDF du moins, les participants à ces formations ne croient pas nécessairement à la validité « scientifique » des méthodes du formateur ; du moins, ce n'est pas en raison de celle-ci qu'ils sont portés à les observer, mais plutôt (au départ) en raison de la conformité de cette situation d'enseignement à une situation scolaire – alors que les formateurs insistent au contraire sur le fait qu'« on n'est pas à l'école » – puis en raison des effets que la formation produit, qui les porte à « jouer le jeu » sans questionner les fondements scientifiques (ou non) du jeu.

<sup>3</sup> Le formateur a 38 ans, il intervient dans de nombreuses entreprises industrielles et de services, et à EDF depuis 15 ans. Il connaît par cœur le cahier des charges de la formation « animer une équipe » à ERDF, et ne se réfère que très rarement à ses notes. En revanche il ne connaît pas les métiers des participants au stage, sinon par le biais de ce que les stagiaires lui en disent pendant les formations qu'il assure.

assure des transits sur Paris.

Problème : Je vais chercher 40 Japonais à Roissy. Ils doivent repartir le lendemain tôt 6h pour Nice. Nous arrivons en car à l'hôtel Méridien. Catastrophe : les 40 chambres n'ont pas été enregistrées et tout est complet. Il est 20h et Paris est bondé de touristes.

Question : que faites-vous pour résoudre le problème ? »

Tout l'enjeu de la discussion qui s'ensuit est, pour le formateur, de repérer les différentes attitudes des participants et d'en tirer devant eux les leçons sur deux plans : la nécessité d'une communication « ouverte » et les conseils à respecter pour étudier et résoudre un problème (ne pas agir sans réfléchir, etc.)

Un autre exercice, « la camionnette », demande à chacun des stagiaires d'adopter un rôle prédéfini, dans la situation où le manager (choisi au sein des stagiaires) doit décider à qui attribuer un nouveau véhicule dans son équipe de 7 personnes, qui en ont chacun besoin. L'un des rôles est par exemple le suivant :

« Vous êtes Paul, agent intervention clientèle, vous avez 30 ans, vous êtes en poste depuis 2 ans.

Vous êtes un professionnel de l'activité dont vous êtes issu. Vous ne partagez pas avec vos collègues et avez plutôt un esprit de compétitivité à tout prix. Votre N+1 ne reçoit pas de votre part suffisamment de reporting.

Vous avez un grand souci de la satisfaction des clients, à ce titre votre contrat d'objectifs est parfaitement rempli, en revanche, vous vous souciez peu de la collecte d'information malgré que [sic] l'information soit connue de votre part, ni du respect du matériel et de l'environnement. Vous avez d'ailleurs eu un accident de la route lié à un excès de vitesse. »

Chacun des participants accepte de jouer un rôle stéréotypé (le jeune carriériste, le vieux syndicaliste « fort en gueule », l'agent désabusé et aigri qui pense n'avoir rien à gagner ni à perdre, etc.) dans une série d'interactions qui reproduisent sur un mode caricatural les relations de travail ordinaires, ou plutôt les disputes sur l'équité et la justice qui surgissent ordinairement au travail. Le « manager » choisi parmi les stagiaires n'a évidemment pas la partie facile, et chacun s'efforce à lui compliquer la tâche. À la fin de ce jeu, les stagiaires déclarent néanmoins que « ça ne se passerait pas vraiment comme ça » en réalité, ou encore qu'« [ils ont] chargé la barque » en s'opposant ouvertement à leur hiérarchie factice. Le formateur reprend alors la parole pour leur montrer à quel moment de la discussion une négociation (d'horaires) aurait pu mieux aboutir, ou encore pour pointer les dérives comportementales de tel ou tel participant.

Apprendre à encadrer passe donc par des exercices<sup>1</sup> qui reposent sur l'adoption de « rôles » et d'identités temporaires stéréotypées et peu spécifiées (en particulier la dyade encadré-encadrant), et sur des situations métapragmatiques, dans lesquelles les participants se demandent « Que faisons-nous réellement ? » et « Quelles sont les règles sur lesquelles nous devrions nous accorder ? » (Boltanski, 2009). À ces deux questions, le formateur (la plupart du temps) répond en procédant à la

---

<sup>1</sup> Les autres jeux consistent par exemple à animer une réunion dont les différents participants ont chacun une « feuille de route » sur le modèle cité plus haut, ou encore à faire passer à un stagiaire un entretien d'évaluation, selon le même principe (l'un des stagiaires incarne un agent chroniquement en retard, un autre un senior à quelques années de la retraite désabusé et peu sensible à l'évaluation).



qualification<sup>1</sup> des comportements, des attitudes et du vocabulaire des participants. Parfois, ils se livrent eux-mêmes à cette qualification et s'accordent collectivement sur ce qui relève d'un comportement normal ou non. C'est d'ailleurs l'objectif explicite de la formation : que les futurs managers trouvent en eux-mêmes, et collectivement, les ressources pour se représenter et s'accorder ensemble sur ce que doit être leur rôle – plutôt que de se plier à un modèle prédéfini. Les interventions du formateur n'ont, dans la grande majorité des cas, pour objet que de « recadrer » ce qui se déroule en rappelant des règles qui s'énoncent sur le mode du « bon sens », telles que : « exposez des faits plutôt que des opinions lorsque vous reprochez quelque chose à quelqu'un. »

L'efficacité de ce procédé tient à trois caractéristiques essentielles.

En premier lieu, les exercices auxquels se livrent les stagiaires leur demandent de « jouer le jeu », sans en critiquer les règles ni s'en extraire intentionnellement, pour pouvoir ensuite leur exposer – comme s'ils s'observaient agir au moment où ils arrêtent d'agir – quels ont été leurs attitudes, leur langage, leurs exclamations, leurs dénégations, etc. Le jeu assure alors « l'engagement subjectif » évoqué plus haut, dans la mesure où, pour réaliser qu'ils agissent selon un rôle, les joueurs doivent s'extraire momentanément de leur rôle et le considérer de l'extérieur, par un retour réflexif auquel le formateur les amène à la fin de chaque séquence.

En second lieu, les situations factices auxquelles ils sont confrontées, et plus encore les conseils génériques que dispense le formateur, se prêtent toujours à une qualification morale, qui dépasse l'univers strictement professionnel (et y reste parfois totalement étrangère<sup>2</sup>). Il s'agit toujours de qualifier de « bon » ou de « mauvais » les comportements cités, de qualifier les attitudes des uns et des autres en fonction de critères tel que le « respect », « l'ouverture d'esprit », « l'écoute » ou même la « politesse »<sup>3</sup>. Or il est plus facile de s'entendre collectivement sur l'impolitesse ou l'irrespect au travail, que sur des critères de qualité d'un travail exécuté, par exemple. Les stagiaires ne retrouvent pas, dans les situations de jeu qu'ils sont amenés à vivre, toutes les contraintes de leur travail d'encadrement ; en revanche ces situations se prêtent à l'établissement de constats et de règles sur le « bon » comportement ou l'attitude « juste » à adopter

---

<sup>1</sup> Également prise dans son sens pragmatique : « Le processus de qualification est donc, d'un même mouvement, *descriptif* et *normatif*. Il peut être considéré sous deux rapports différents selon qu'il concerne l'opération consistant à établir ou à fixer des types, ou l'opération consistant à rapprocher au cas par cas d'un côté des types déjà établis et plus ou moins stabilisés et, de l'autre, des occurrences. » (Boltanski, 2009 : 110. L'auteur souligne)

<sup>2</sup> La situation ainsi construite participe à ce que certains sociologues appellent une « psychologisation des rapports sociaux », dans laquelle les contraintes organisationnelles sont effacées, et où l'accent est mis sur la responsabilité individuelle de chacun, dont le comportement est ramené à une « personnalité ». Cf. Stevens, 2002, pour un cas similaire de formations des cadres, et Buscatto, 2002a, pour une analyse plus large des liens entre psychologisation du social et responsabilisation des individus (acceptée comme telle par ces derniers).

<sup>3</sup> La sociologie qui analyse le succès des « logiques compétences » a mis l'accent, ces dernières années, sur le rôle critique des « savoir-être » dans la reconnaissance des compétences individuelles et collectives (Ségal, 2006), et souligné en particulier le caractère moral que ces compétences revêtent bien souvent (loyauté à l'entreprise, consentement silencieux voire adhésion enthousiaste au travail). En l'occurrence, on demande aux futurs managers non pas de faire la preuve de leur moralité ou de leur loyauté, mais de savoir agir (et évaluer leurs collaborateurs) selon des règles morales explicites.

face à un collaborateur ou à un supérieur hiérarchique. Rien ne témoigne mieux de cette distance entre le civisme ordinaire et la réalité du travail, que la réaction unanimement empreinte de scepticisme des stagiaires lorsqu'on leur présente la « charte du manager » d'EDF<sup>1</sup>, qui lui attribue trois rôles majeurs : « un leader qui incarne la stratégie du Groupe, un décideur responsable de la performance, un animateur d'équipe qui mobilise ses collaborateurs ». Tous se montrent ironiques et déçus par la généralité des formulations, le flou des prescriptions (« Optimiser la productivité de la structure ou de l'équipe, en prenant en compte les attentes du client, du personnel, de l'actionnaire et de la collectivité dans la mise en œuvre de la politique qualité », par exemple), déclarant même « Si on arrive avec ça devant les agents, c'est raté » ou « C'est là qu'on touche les limites de la crédibilité entre ce qui est noté au niveau supérieur supérieur [sic] et la réalité du travail. » En somme, lorsque l'exigence morale et civique est portée par le formateur, elle s'impose comme une règle que les futurs encadrants peuvent se donner à eux-mêmes parce qu'ils se reconnaissent mutuellement une propension naturelle au civisme et à la moralité ; mais dès lors qu'elle s'exprime directement comme un requisit de la hiérarchie, et dans ses termes, elle n'a plus la même portée, au contraire.

C'est là le dernier facteur qui contribue à l'efficacité de la formation : elle s'énonce sur le mode du bon sens et de l'évidence partagée. Puisque les participants sont capables de s'entendre (tous à la fois) sur des règles, ou sur des exemples de conduite à ne pas tenir, ou encore sur ce qui relève du non-professionnel (le manquement aux règles collectives sur les horaires de travail, par exemple), c'est donc que des leçons peuvent en être tirées immédiatement, sans recourir à une théorie ni à un modèle. Les rares schémas et formalisations utilisés par le formateur concernent d'ailleurs des synthèses sur les « styles de management » (participatif, directif, persuasif, délégatif) ou sur l'étude et la résolution de problèmes (« QQQQCP » ou « Qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi »). De même que les modèles de conduite du changement, dont les exemples concernent rarement le monde du travail (cf. supra, chapitre 2, 1.2.1), les formations au management ont la prétention d'acculturer les stagiaires à « la communication », au « leadership » ou à « l'écoute active » en général, sans référence à un contenu empirique précis et sans armature conceptuelle très développée.

L'efficacité de la formation au management tient donc, en résumé, à ce qu'elle ne se donne pas comme une formation professionnelle, ou plutôt à ce qu'elle amène les participants à « jouer au manager », sans répondre directement au besoin (exprimé par les deux tiers des stagiaires lors du tour de table liminaire, le premier jour) d'« acquérir des techniques de management »<sup>2</sup>. Ainsi conçu, le manager est effectivement l'antithèse d'un technicien : sa compétence et sa légitimité ne reposent

---

<sup>1</sup> Celle-ci est reproduite à l'annexe D.

<sup>2</sup> D'où la lecture analytique qui peut en être faite : devenir manager serait l'aboutissement d'un « effet essentiellement secondaire » (Elster, 1986).

pas sur la maîtrise d'un corpus de savoirs et de savoir-faire, encore moins sur la connaissance d'un domaine spécifique de la réalité du travail (puisque la formation au management énonce qu'il n'existe pas de meilleurs spécialistes des relations humaines et des interactions sociales que ceux qui les ont longuement pratiquées, sans en faire la théorie). Être confronté à des difficultés professionnelles dans l'exercice d'une autorité déléguée par l'employeur appellerait – c'est la conclusion de ces stages de formation – des réponses de bon sens, empreintes de sens moral, et reposant sur une communication efficace et transparente. Du moins, c'est la première étape que devraient franchir les futurs encadrants pour devenir pleinement managers : ne « s'accrocher » à aucune autre règle que celles que leur dictent leur bon sens et leur sens moral, pour affronter la foisonnante diversité des conduites humaines, et s'éprouver par là comme sujets autonomes, capables d'énoncer des règles et d'y conformer ses subordonnés. Les différents jeux et exercices par lesquels passent les stagiaires ont pour ambition commune (et pour « effet essentiellement secondaire ») de les faire parler à la première personne, de les amener à prendre des décisions personnelles, et d'assumer individuellement leurs responsabilités. Rompant avec la simple application d'une « technique managériale », les stagiaires sont encouragés, quand bien même ils ne font que « jouer le jeu », à se constituer comme les sujets d'une action, et plus précisément, d'une action susceptible de recevoir une qualification morale (« juste » ou « injuste », « bonne » ou « mauvaise »).

### ***3.2. On ne devient pas manager sans appliquer des procédures***

Le tableau dressé à partir de l'observation des stages de formation à l'encadrement ne décrit qu'une partie de la réalité. D'une part, il s'agit d'un stage particulier au sein d'une seule des directions de l'entreprise, et l'on peut s'attendre à quelques variations dans les contenus des formations « animer une équipe » ou « conduire le changement » d'un endroit à l'autre de l'entreprise. Le dépouillement des archives de la formation des managers à la Direction de la Production Nucléaire<sup>1</sup>, et l'observation du travail de construction des premiers cahiers des charges et référentiels destinés à l'ensemble des managers du groupe<sup>2</sup>, conduisent toutefois à un tableau très

---

<sup>1</sup> Suite à un entretien avec le pilote de la formation du management de première ligne à la DPN, j'ai pu accéder à l'intégralité des documents stockés dans sa base de travail : contenus pédagogiques, déroulement des séquences de formation, exemples d'entretiens individuels, de tableaux de suivi des effectifs et de fichiers de pointage des horaires, fournis par des managers en poste venus témoigner de leur expérience.

<sup>2</sup> J'ai effectué ce travail d'enquête en commençant par des entretiens avec les formateurs des différentes directions (début 2010, 5 entretiens), qui pour certains d'entre eux m'ont également donné accès à une partie de leurs archives personnelles (rassemblant des contenus pédagogiques, pour l'essentiel), puis en participant à la refonte des contenus de formation à destination de l'ensemble des managers du Groupe, à partir de 2011. À cette date, le groupe EDF (au

homogène, en ce qui concerne le cœur du message sur « le management » en général (en l'occurrence, la conduite des réunions, la communication avec l'équipe, etc.). Les différences d'une direction à l'autre apparaissent plutôt dans les outils de gestion qui équipent le travail d'encadrement, et dont le maniement forme une part substantielle de la formation des futurs managers.

Les directions de l'entreprise ne se contentent pas en effet de fournir aux futurs encadrants une formation généraliste sur le « leadership », la conduite du changement ou l'animation d'une équipe. La plupart du temps, l'apprentissage du travail d'encadrement passe également par le maniement d'instruments et de méthodes qui équipent leur travail de surveillance, de contrôle, d'évaluation, de planification, voire d'animation.

### *Les évolutions de la politique de formation au management à EDF*

Le raccourcissement des temps de formation au management dans les années 2000, et la confiance mise dans les instruments de gestion comme principal support de la compétence managériale, ne sont pas la simple conséquence d'une rationalisation budgétaire : ils expriment, à en croire les formateurs et les anciens formateurs de l'entreprise, un changement de philosophie qui éclaire les rôles que les directions de l'entreprise attribuent au « management » (au double sens de doctrine et d'agents d'encadrement). Bien qu'on ne puisse retracer un tableau du « modèle managérial d'EDF » à partir des propos rétrospectifs et des archives des formateurs – à supposer même qu'il existe un modèle cohérent qui guiderait les décisions politiques en matière de formation, ce qui n'est pas le cas –, il est intéressant de constater que l'offre de formation au management a considérablement évolué au fil des années, en phase avec l'adoption de modes managériaux par la Direction du personnel et des relations sociales (DPRS, devenue DRH au milieu des années 2000), qui reflètent elles-mêmes les préoccupations des dirigeants de l'entreprise en matière de management (au double sens du terme).

Dès 1947, une « mission psychotechnique » est créée à EDF, par la direction des services administratifs, et confiée à Jean Dubost et Guy Palmade<sup>1</sup>. Initialement destinée à épauler les recruteurs (par des tests psychotechniques de sélection des candidats), elle participe rapidement à définir les contours de la formation des cadres d'EDF. Elle s'approprie « les pratiques de groupe issues de l'école lewinienne » dans les années 1950 (Dubost, 1992 : 13), et prend en charge les formations aux « relations humaines », sans être directement inspirée par « l'école des relations humaines » de Mayo, mais en s'appuyant plutôt sur la psychologie clinique et la psychosociologie naissante aux Etats-Unis (Enriquez, 1992). L'histoire de la constitution du SFP est celle d'une

---

périmètre international) se dote d'une « Université Groupe du Management » (UGM) censée former non plus seulement les cadres dirigeants, mais l'ensemble des managers depuis l'échelon « MPL » (manager de première ligne), c'est-à-dire plusieurs dizaines de milliers de salariés. L'UGM, service d'une dizaine de personnes, fait appel à des soutiens au sein de la DRH pour élaborer les futurs cahiers des charges des formations qui seront assurées, en « présentiel » ou via un intranet dédié, par des prestataires extérieurs. J'ai participé en tant que chargé de mission « Qualité de vie au travail » et en tant que chef de projet d'un intranet, aux premières réunions qui concernaient la formation du management en santé au travail - conditions de travail, et récupéré à cette occasion des documents qui viennent s'ajouter aux archives personnelles des précédents formateurs en management.

<sup>1</sup> D'après ces derniers, interrogés en 1996 dans le cadre d'un ouvrage collectif : « L'idée consistait à introduire les sciences humaines au sein d'EDF afin de développer des applications spécifiques en rapport avec l'état des recherches dans le domaine de la psychologie, de la psychologie sociale et de la sociologie et, par là même, de contribuer à l'avancée des connaissances dans cette discipline » (Meynaud, 1996 : 73).

rencontre fructueuse entre l'offre de psychosociologie et la demande de formation (de l'encadrement, en particulier). Elle débouche notamment sur la collaboration régulière des formateurs d'EDF à la revue *Education permanente*, dirigée par Eugène Enriquez. Des sociologues se créent progressivement un domaine d'intervention, au sein de la formation des cadres, par le biais de Renaud Sainsaulieu. Directeur du DESS « Gestion de l'emploi et développement social de l'entreprise » de l'IEP de Paris, de 1976 à 2002, celui-ci forme les cadres supérieurs de l'entreprise au décryptage des identités au travail et des « mondes sociaux de l'entreprise »<sup>1</sup>, et à l'accompagnement du changement.

À partir du milieu des années 1980, c'est-à-dire de la traduction dans la branche des Industries électriques et gazières des lois Auroux, puis du développement d'un « projet d'entreprise » sous l'impulsion du président Marcel Boiteux, les actions de formation en direction des cadres se multiplient, et commencent à introduire les premiers éléments du « management participatif ». Ainsi que l'explique un ancien formateur (Victor, 46 ans, entré comme ouvrier professionnel dans une centrale après un bac général, il est maintenant cadre dirigeant après avoir été formateur pendant 15 ans) :

« Les gens disaient que c'était du pipeau, c'était ça l'écho qu'on recevait à l'époque. Mais n'empêche, on a oublié un peu les slogans de ces années-là : c'était "mettre l'humain au cœur", des choses assez fortes politiquement, on changeait un peu de vision sur l'humain au travail... De toute façon quand on est formateur, on apporte un peu de politique dans son métier. Et les directions n'avaient pas vraiment de point de vue sur le management, à l'époque, elles commençaient juste à en parler. Donc nous [les formateurs] on a injecté un peu ce qu'on voulait là-dedans : on était très sur l'épanouissement personnel, les relations humaines, et sur le participatif. Et comme je disais, ça n'était pas pris au sérieux à l'époque, mais ça a fini par entrer dans les mœurs : aujourd'hui par exemple ce serait impensable de ne pas faire des groupes de travail en amont d'une grosse réforme. À l'époque c'était très nouveau, on s'inspirait à la fois des cercles de qualité et des lois Auroux ».

Un premier revirement a lieu en 1997, à la suite de l'accident nucléaire de Tchernobyl (1986) : on demande aux formateurs du nucléaire de promouvoir la nouvelle « culture de sûreté » définie par la direction du parc depuis le début des années 1990, et ceux-ci s'emparent de la thématique pour enseigner aux cadres (en particulier les futurs chefs d'exploitation des tranches nucléaires) la « complexité ». La fin des années 1990 et le début des années 2000 apparaissent comme une sorte d'âge d'or de la formation au management : dans le nucléaire, on prend soin du « facteur humain » en étendant à six mois les périodes de formation pour les nouveaux encadrants ; dans la distribution, la constitution des « groupes responsables » et la nouvelle architecture de l'organisation, pensée par les consultants internes et le « service des structures », donnent une place prépondérante aux « managers de première ligne » que l'on veut moderniser et transformer en leaders. À la même époque, « l'Institut du Management » est créé pour donner aux cadres dirigeants de toute l'entreprise une culture nouvelle censée leur faire défaut. Victor décrit en ces termes les sessions de formation des futurs chefs d'exploitation du nucléaire, à cette époque :

« Les sessions de formation au management, c'était un peu comme la Star'Ac, ce n'était pas une pédagogie facile. Pendant trois semaines, on leur demandait d'abord "pour vous, un CE [chef d'exploitation d'une tranche nucléaire], c'est quoi ?" Ils devaient ensuite le présenter devant un jury, chacun pouvait avoir une représentation du métier, mais il fallait à terme construire un métier de manager, ensemble. Ils devaient en tirer un apprentissage, produire un modèle du chef d'exploitation, prendre des décisions ensemble, faire émerger des problèmes, et bâtir un plan de formation pour les six mois d'après. L'idée, c'était "Si je suis capable de comprendre comment je fonctionne en groupe, je comprendrais mon groupe ensuite." Au total, donc, ça durait 6

<sup>1</sup> On a aura reconnu le titre de l'ouvrage collectif d'I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde (Francfort et al., 1995), issu d'une recherche collective portant notamment sur EDF. I. Francfort a été chercheure en sociologie au GRETS (laboratoire de sociologie intégré à la direction de la recherche d'EDF) ; F. Osty et M. Uhalde, chercheurs au LISE/CNAM, codirigent actuellement l'*executive master* « Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement » à Sciences-Po, qui a pris la suite du DESS créé par R. Sainsaulieu, et interviennent dans des centres de production nucléaire d'EDF.

mois, en alternance, pour une équipe de 12 à 15 personnes. Ça demandait un engagement subjectif important : on voyait des pleurs, des crises... Les réactions étaient très contrastées, mais ça ne laissait personne indifférent. La direction [de la production nucléaire] n'avait pas l'habitude des intellos qui enfermaient leurs équipes pendant six mois, mais souvent ils reconnaissaient a posteriori que ça avait été utile. Ça faisait partie du cursus pour devenir CE, c'était même un label : il fallait passer devant un jury pour entrer, c'était un facteur d'identification. Au-delà du contenu, il y avait une symbolique sociale. »

Dans les années 2000 toutefois, les formateurs perdent la position qu'ils avaient acquise auprès des directions. En raison de changements de stratégie et des conséquences budgétaires de la préparation d'EDF à la concurrence et à l'entrée en bourse, en raison également d'une méfiance grandissante à l'égard des orientations politiques du SFP (certains de ses membres les plus éminents militaient au PCF), un premier mouvement d' « opérationnalisation » s'amorce : les formateurs sont conduits à travailler sous les ordres de cadres issus du terrain dont le principal souci, selon le mot de l'un d'entre eux (actuellement cadre dirigeant à Gaz de France et entré à EDF en 1978 comme monteur), est de « connecter le courant humaniste qu'on avait déjà avec une culture de résultats ». Ce mouvement se poursuit en réduisant largement les durées des formations au management, dans les années 2000, pour parvenir à trois ou quatre modules de deux ou trois jours chacun (en fonction des directions). L'accent est mis sur le « pragmatisme » et sur l'acquisition rapide de compétences immédiatement opérationnalisables, notamment par le biais d'outils de gestion standardisés. Les psychosociologues sont de moins en moins nombreux au sein du SFP, remplacés par des prestataires extérieurs qui réalisent des missions dont les anciens formateurs rédigeaient les cahiers des charges. Le SFP disparaît au 1er janvier 2007, et les équipes de formateurs au management sont regroupées au sein d'une équipe qui ne travaille plus qu'avec des prestataires externes, qui forment également les managers d'autres entreprises.

En somme, les revirements de la formation au management montrent que « l'investissement subjectif » demandé aux stagiaires n'est pas de même nature selon que l'on s'applique à transformer radicalement leur subjectivité et leur rapport à soi (dans le cadre de longues sessions d'ingénierie sociale visant prioritairement ce processus de subjectivation, et secondairement l'apprentissage de compétences précises), ou selon que l'on pense l'apprentissage du management comme l'assimilation d'une série de compétences modulables et standardisables. De sorte que, si ces deux processus continuent de coexister dans les formations actuelles au management, le primat des compétences incarnées dans des méthodes, des procédures et des instruments valide une conception de l'encadrement comme une série de réponses techniques à des problèmes universels, qui ne dépendent en rien de la personne de l'encadrant et des spécificités de sa trajectoire, ni du contexte où elle exerce son travail d'encadrement.

Les « académies MPL » (managers de première ligne) de la Production Nucléaire, citées en exemple dans l'entreprise depuis leur première promotion en 2009<sup>1</sup>, montrent comment s'organise cette transmission de savoir-faire techniques qui équipent le travail d'encadrement.

La formation se déroule sur quatre modules de trois jours (auxquels s'ajoute un cinquième

<sup>1</sup> Le coup d'envoi de ces instances de formation est donné à la suite d'un diagnostic interne pointant, une fois de plus, le besoin de « professionnalisation » des managers, face aux changements du travail et notamment à l'émergence des risques psychosociaux (cf. supra, chapitre 2, 2.1.1). Les « académies des métiers » du nucléaire sont alors créées pour renforcer les dispositifs de formation internes à cette direction de l'entreprise, confrontée comme d'autres, par ailleurs, à un enjeu majeur de renouvellement de son personnel, notamment le plus hautement qualifié. En effet les nombreux départs en retraite d'opérateurs, de techniciens et d'experts posent un problème d'autant plus aigu dans cette direction où les exigences de sûreté et la complexité des installations allongent considérablement les temps de formation professionnelle (jusqu'à 7 ans pour former un opérateur de conduite d'une tranche nucléaire). « L'académie des MPL » a été créée en 2009 pour fournir à tous les « managers de première ligne » du parc nucléaire la même formation, avant leur prise de fonction ou lors de leur première année dans ce nouveau poste. De manière générale, les académies des métiers ont rencontré un succès d'estime au-delà de la DPN et servi de modèle pour d'autres directions du groupe EDF, sous l'impulsion de l'accord « Défi Formation » signé en septembre 2010.

module consacré au « retour d'expérience de la prise de poste », quelques mois plus tard) : « Attendus et positionnement du MPL ; préparation de la prise de poste - Présence sur le terrain - Pilotage des activités, contrat d'équipe et projet d'équipe - Faire progresser ses collaborateurs. » Pour chacun de ces modules, la DPN<sup>1</sup> met à disposition des formateurs des supports pédagogiques très précis (sous forme de jeux de diapositives Powerpoint® et de documents de référence à distribuer aux participants), qui servent de support et de guide à leurs interventions, et s'accompagnent des témoignages de managers en place (chefs de services et directeurs d'unité), qui viennent partager leur expérience professionnelle avec les stagiaires. Le module consacré au pilotage des activités regroupe les « règles RH [ressources humaines] de base », une séquence relative aux « risques et dérives liés au manque de pilotage et à la posture de "pompier" »<sup>2</sup>, des « outils et méthodes aidant dans le pilotage au quotidien », et plusieurs séquences relatives au « contrat d'équipe » et au « projet d'équipe ». Ces deux dernières démarches ont pour objet de faire adopter aux futurs managers de première ligne des méthodes de management par objectifs : le manager propose d'année en année un contrat que doivent respecter les agents, qui définit des objectifs de sûreté, de sécurité, de performance et de coût. Les objectifs de l'équipe donnent le cadre à l'intérieur duquel les objectifs de chaque agent seront définis (lors de son entretien annuel), et sont eux-mêmes circonscrits au cadre des objectifs du service, à leur tour cadrés par ceux de l'unité (la centrale). Les premières séquences sont quant à elles consacrées à un exposé des règles qui régissent le personnel à EDF (statut, droit de grève, spécificités du droit du travail, accords collectifs, participation de l'encadrement aux institutions représentatives du personnel, etc.) et à des exercices sur le « pilotage » : comment gérer son temps (exercice qui consiste à prioriser des activités et à les caser dans un agenda), résoudre des problèmes, déléguer, vaincre les « résistances »<sup>3</sup>. Ce dernier exemple est particulièrement éclairant : il détaille ce que sont les « résistances », quelles sont leurs origines, comment elles se manifestent et comment les traiter, en neuf points : « Encourager l'expression des résistances [...], Exposer ses intentions [...], Adapter ses modes d'intervention en fonction des besoins et des capacités des individus [...], Satisfaire les besoins exprimés [...], Tenir compte de la culture ambiante [...], Mettre en évidence les avantages du changement [...], Réduire la part d'inconnu [...], Faire preuve d'ouverture [...], Donner du sens au changement. »

De même, le quatrième module consacré à l'évaluation et aux compétences des collaborateurs, s'appuie sur des contenus pédagogiques du même ordre : rappel des règles générales (relatives à la non-discrimination ou à la responsabilité de l'entreprise dans les accidents du travail,

<sup>1</sup> Plus précisément, la Direction des ressources humaines et du management de la Direction de la production nucléaire.

<sup>2</sup> Cette expression désigne le travers consistant à « éteindre des incendies » plutôt que de prévenir leur apparition.

<sup>3</sup> Il s'agit des « résistances au changement » que rencontre un projet mis en œuvre par l'encadrement et dont les agents ne veulent pas. Cf supra, chapitre 2, section 1.

par exemple), exercices de mise en situation à partir d'une méthode prescrite (pour l'entretien d'évaluation), présentation et application d'un instrument de gestion<sup>1</sup> (cartographie des compétences de l'équipe, réalisée dans un tableur préformaté), témoignage d'un responsable ressources humaines (RRH), « auto-positionnement » des stagiaires.

Ainsi tout ce qui, dans les modalités concrètes du travail d'encadrement, pourrait laisser place à une marge d'indétermination, mais aussi à un doute ou à un manque d'assurance, de la part des nouveaux venus dans cette fonction, se trouve modélisé, encadré par des méthodes, et incarné dans des instruments. La formation au management fournit aux stagiaires une batterie de processus, de méthodes et de logiciels (au sens propre du terme) qui soutiennent et limitent dans le même temps leurs initiatives personnelles et leur capacité d'invention. Il n'est jusqu'à la « prise de décision » qui ne fasse l'objet d'une fiche en quinze points (« 10 conseils avant d'agir » et « 5 manières de décider »). De même les contrats d'équipe, on l'a dit, sont encadrés par les exigences du service, de l'unité, et en dernier ressort de la direction de l'entreprise. Fidèle en cela à la conception de l'homme au travail comme « facteur humain » toujours susceptible de perturber une mécanique qui devrait pouvoir se passer de lui, mais aussi à la culture technicienne de l'entreprise (dans laquelle l'encadrement applique ce que d'autres ont modélisé et conçu pour lui), la formation des MPL de la DPN dessine un rôle d'encadrant qui exerce une autorité sur l'équipe par le biais de procédures et de processus définis *a priori*, standardisés et certifiés.

À la différence des formations au management présentées dans la sous-section précédente, l'essentiel du message destiné aux futurs managers dans ces « académies » s'adresse non à leur sens moral, mais à leur rationalité pratique. Les stagiaires sont supposés, à l'issue de la formation, avoir acquis de nouvelles règles de conduite, non parce qu'elle leur paraîtraient justes, mais parce qu'elles se présentent comme une série de solutions précises à des problèmes précis : à quel moment de l'entretien d'évaluation prendre la parole, comment se servir du logiciel de pointage des horaires, sur quels critères fonder un refus d'avancement, autant de décisions qui demandent moins de capacité d'initiative que de points de repères fixes – et partagés, si possible, par l'ensemble des encadrants, de sorte que la règle soit la même d'une unité à l'autre.

La juxtaposition de ces deux conceptions du rôle de manager apparaît comme un paradoxe, dès lors que l'on observe qu'à ERDF comme à la DPN, les futurs encadrants se voient à la fois enseigner le « leadership » (qui leur demande de déployer librement leur spontanéité, ou du moins, leur capacité d'invention) et l'application stricte d'instruments de gestion, au sein de cursus de

---

<sup>1</sup> L'« instrument de gestion » s'oppose à la fois à « l'outil » et à la « machine de gestion » (Berry, 1983). Cette distinction est initialement forgée par J. Girin, en reprenant la distinction entre machine et outil opérée par Marx dans le livre I du *Capital*. J'emploie ici ce terme pour qualifier tout appareil de mesure et d'action qui permet d'effectuer un travail d'organisation (Dujarier, 2006b) en se fondant sur un faible nombre de données, la plupart du temps quantifiables.



formations intégrés<sup>2</sup>. Les futurs encadrants sont à la fois censés s'éprouver comme sujets d'une action libre, et agir au sein des cadres qui leurs sont fournis. Ce paradoxe apparent ne peut s'expliquer par les intentions des formateurs, ni de leurs donneurs d'ordres (rédacteurs des cahiers des charges de formations, concepteurs des référentiels de management et, en dernier ressort, directions de l'entreprise), dont on connaît la volonté périodiquement réaffirmée de redonner aux managers (dans leur ensemble) les « marges de manœuvre » dont ils manqueraient. On peut en revanche l'expliquer par la nécessité fonctionnelle, pour l'organisation du travail telle qu'elle est, d'insérer le travail d'encadrement au sein des procédures existantes, qui ont un fort pouvoir de contrainte sur ce qu'il est possible de faire, de dire, d'observer et de « reporter », en tant qu'encadrant. De même que le contrat d'objectifs de l'équipe prend place au sein du contrat annuel du service auquel elle appartient, de même les encadrants de « première ligne » doivent avoir un rôle strictement borné par ce que l'organisation leur laisse le soin de décider, qui n'a pas déjà été décidé par la « deuxième ligne » ou ne se trouve pas dans une « note de référence à appliquer » nationale. Cette nécessité se traduit par une formalisation toujours plus poussée du rôle des encadrants, à travers des règles mais, bien plus encore, des procédures à respecter et des instruments à utiliser, qui permettent à la fois de faire entrer l'exercice de l'autorité sur les subordonnés dans le cadre contrôlé et normalisé des procédures à appliquer, et de s'assurer que, une fois leur marge d'indétermination limitée au strict minimum, les managers ne fassent pas *n'importe quoi* (ce qui correspond au risque inhérent au « facteur humain »). Mais, pour que les encadrants exercent leur rôle autrement qu'en obéissant à une règle, c'est-à-dire négativement, il faut leur insuffler l'esprit de cette règle, leur en montrer le bien fondé et leur apprendre à s'y conformer « naturellement », en devenant eux-mêmes les acteurs du management plutôt qu'en se conformant passivement à la règle. Une fois appris et retenus, les procédures, les méthodes et les instruments à la disposition des futurs managers ne les font pas agir ; à l'inverse, la simple référence à une morale partagée ne suffit pas à régler les détails de leur conduite. Ensemble, ces deux composantes du rôle se complètent et se soutiennent, en particulier parce qu'elles leur permettent d'agir de façon juste, c'est-à-dire conformément à ce qui a été décidé comme juste par leur hiérarchie, et suivant des procédures qui permettent de le (et de se) justifier (cf. infra, chapitre 4, section 2). On retrouve également ces deux phénomènes complémentaires dans le travail des encadrants de proximité eux-mêmes, à l'égard des agents : ils travaillent à la fois à transmettre des prescriptions, mais aussi à aménager les conditions de possibilité de l'engagement des agents, en insistant au besoin sur l'esprit de la règle plutôt que sur la règle elle-même. C'est l'objet du chapitre 4.

---

<sup>2</sup> « L'académie des MPL » est spécifique au nucléaire, mais est appelée à essaimer, et à être imitée, au-delà de cette direction dans les années à venir. Il n'en reste pas moins que, bien que plus courte, la formation des managers à ERDF est fondée sur des contenus semblables, modulo les spécificités de l'exploitation nucléaire (insistance sur la sûreté des installations).

### Conclusion du chapitre 3 : accepter la condition encadrante

L'enquête sur les moments où les (futurs) encadrants mettent en doute leur travail d'encadrement, se posent des questions sur sa faisabilité, voire se plaignent de son impossibilité, ou encore s'accordent ensemble sur des règles, montre à quel point la condition sociale qui est la leur est subjectivement vécue comme une épreuve – au sens le plus trivial de ce terme. S'ils ne disposent pas toujours des soutiens sociaux nécessaires pour accepter les conditions de l'épreuve et ses résultats, du moins parviennent-ils, la plupart du temps, à s'en accommoder raisonnablement, à faire preuve de « réalisme »<sup>1</sup>, ou en d'autres termes, à rester à leur place de « bon petit soldat ». À la différence des groupes sociaux dont une épreuve commune fonde la solidarité commune (les anciens élèves d'une grande école, par exemple), les encadrants de proximité vivent quotidiennement la même condition, sans que celle-ci crée de véritables liens entre eux. Les efforts destinés à leur faire trouver en eux-mêmes, et collectivement, les ressources pour faire face à cette condition portent leurs fruits dans la mesure où ils les conduisent effectivement à faire front (collectivement), et dans la mesure où ils les incitent à se comporter en sujets autonomes, ou du moins à se représenter leur conduite, si contrainte et limitée soit-elle, comme celle d'un sujet autonome capable de réflexivité, de jugement moral, et de rationalité pratique. Mais ils aboutissent le plus souvent à les inciter à critiquer l'organisation telle qu'elle est et ce qu'elle exige d'eux, sans que cette critique commune ne débouche sur une solidarité de fait dans l'exercice ordinaire de leur travail. Du reste, tous les encadrants ne montrent pas la même propension à la critique, ou, d'un autre point de vue, les mêmes dispositions à accepter leur condition.

Pour comprendre les différences d'appréciation, d'un enquêté à l'autre, de leur condition d'encadrant, il faut prolonger l'enquête au-delà de ces qui fonde leur condition commune. Il faut d'une part tenir compte des trajectoires sociales qui sont les leurs, dans leur diversité (qui expliquent leurs dispositions à accepter l'autorité et à s'en faire les relais, leurs « légitimités » en tant que chefs, leur usage des méthodes et des outils managériaux), et surtout prendre en compte la réalité du travail d'encadrement, en examinant, au-delà du cadre décrit jusqu'ici, en quoi consiste le travail ordinaire d'un encadrant en tant qu'encadrant.

---

<sup>1</sup> Boltanski (2009) définit le « réalisme » comme la propension des personnes ordinaires à ne pas systématiquement remettre en cause l'ordonnement de la « réalité », à la différence des sociologues, par exemple, qui voient partout des « constructions sociales » et s'étonnent que leurs enquêtés ne se livrent pas au même genre de critiques. Or, si nous faisons ordinairement preuve de « réalisme », c'est précisément parce que nous sommes bien obligés de faire avec la réalité telle qu'elle est (les institutions telles qu'elles sont, un certain degré de domination sociale, etc.), sans pouvoir nous en affranchir.



## Chapitre 4 : travail d'encadrement et travail d'organisation

Entrer dans le détail du travail des encadrants de proximité permet d'échapper à deux apories. En premier lieu, la question de l'autonomie au travail, aporétique par nature (car il est impossible de trouver une mesure commune de l'autonomie d'un poste de travail à un autre), se pose en des termes encore plus délicats pour les encadrants : quand peut-on affirmer avec certitude que la contrainte prime sur l'autonomie ? À partir de quel degré de formalisation et de réglementation les relations de travail deviennent-elles anormales (en particulier celles qui impliquent l'exercice de l'autorité déléguée par l'employeur) ? Quels éléments permettent-ils de conclure que les « marges de manœuvre » dont ils disposent sont trop restreintes ? Il y a là des questions qui font l'objet d'un investissement subjectif d'une part, et de controverses internes à l'entreprise d'autre part – controverses parfois prises en charge par les représentants du personnel et qui aboutissent à des conflits sur les responsabilités respectives des salariés et de leur employeur, comme on l'a vu. La recherche sociologique peut contribuer à mettre à jour le cadre dans lequel ces questions se posent – quitte à jeter une lumière plus crue que d'autres sur les conditions de possibilité des conflits – et à objectiver les évolutions récentes de l'autonomie et de la contrainte ; il ne lui revient pas de trancher ces controverses en discriminant, selon on ne sait quel critère à la fois scientifique et moral, le normal du pathologique<sup>1</sup>. Tout au plus peut-on montrer que l'autonomie limitée des encadrants de proximité a des conséquences sur leur condition sociale, et sur leur travail. C'est à ce deuxième terme que ce chapitre est consacré.

La deuxième aporie à laquelle une recherche de ce type doit échapper est la question de l'existence d'un groupe professionnel qui correspondrait aux encadrants de proximité. Ce terme n'a reçu jusqu'ici qu'une définition problématique, et a donné lieu à de nombreuses illustrations au travers d'extraits d'entretiens ; on peut considérer que la cohérence de ce groupe demeure une question ouverte, dans la mesure où y voisinent des agents de maîtrise et des cadres, des ingénieurs

---

<sup>1</sup> Le seul critère de validité d'un tel diagnostic se trouve dans ce qu'en disent les enquêtés eux-mêmes ; c'est pourquoi les enquêtes sur les conditions de travail, pour rendre possible des comparaisons entre secteurs et entreprises, et pour fournir un diagnostic sur la normalité ou l'anormalité des conditions de travail, ont recours à l'évaluation subjective par les répondants eux-mêmes, qui déclarent avoir ou non « un temps suffisant », « des informations claires et suffisantes », « un matériel suffisant et adapté », etc., pour effectuer leur travail. Voir le questionnaire de l'enquête 2005 sur les conditions de travail : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Questionnaire\\_Conditions\\_de\\_travail\\_2005.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Questionnaire_Conditions_de_travail_2005.pdf) (page consultée le 05/07/2012).

et des agents diplômés d'un CAP, des responsables d'équipe de la Direction commerce et des contremaîtres de la Direction production ingénierie. Ce problème est, là encore, susceptible d'être posé non seulement d'un point de vue indigène (le chapitre précédent a montré la récurrence de cette question au sein même de l'entreprise), mais surtout d'un point de vue analytique : quel est le critère qui, à partir d'une « condition encadrante » partagée, peut conduire à parler d'un groupe social analytiquement cohérent ? La sociologie des groupes professionnels prend le parti de répondre à cette question en étudiant la « professionnalisation » du groupe social considéré, c'est-à-dire le processus (jamais entièrement linéaire, mais au contraire réversible et non déterministe) par lequel un groupe acquiert les caractéristiques d'une « profession » (Demazière, Gadea, 2009). Ce type d'analyse conduit à une impasse, dans le cas présent : non seulement les encadrants de proximité d'EDF disent s'éloigner peu à peu de ce qui faisait leur métier (cf. infra, chapitre 5, section 1), mais leur travail d'encadrement ne donne pas lieu, comme on l'a vu à l'instant, à une véritable professionnalisation, sinon au sens indigène de formation professionnelle. Bien que les recherches récentes en sociologie des groupes professionnels aient à cœur d'appliquer aux salariés un cadre d'analyse plus souple, où la professionnalisation peut être inachevée, plurielle, ou même impuissante, ce cadre ne peut ici être appliqué sans des contorsions théoriques regrettables.

Pour montrer l'unité analytique du groupe des encadrants de proximité, il faut plutôt donner à voir le travail qu'ils réalisent en tant qu'encadrants : ils ont en commun non seulement cette position intermédiaire que tous les encadrants partagent, et un manque d'autonomie relatif vis-à-vis de leur hiérarchie, mais aussi et surtout un travail spécifique, qui se cristallise dans des « arrangements ». J'entends par arrangement l'équilibre maintenu entre des exigences contradictoires et des forces contraires, qui permet au travail d'exécution d'être réalisé dans des conditions satisfaisantes. Parvenir à un tel équilibre est le résultat auquel travaillent les encadrants. Les connotations les plus immédiates suggèrent un « arrangement avec la règle » ou de « petits arrangements entre amis » ; néanmoins ce terme doit être entendu en un sens plus large, et dénué de ces connotations dépréciatives. Il désigne un ordonnancement d'éléments à la fois humains et non-humains, créé et maintenu par un travail d'organisation, et parvenu à l'équilibre<sup>1</sup>. Tous les encadrants doivent parvenir à créer et maintenir des arrangements, pour concilier des directives et des ressources limitées, des installations existantes et des processus en cours, des grèves et une activité continue, des accidents probables et la sécurité des agents, etc. Le travail nécessaire pour faire tenir ensemble ces éléments s'apparente à un bricolage : il requiert de l'habileté, un savoir-faire et une expérience professionnelle, et surtout, il demande une inventivité pratique capable de

---

<sup>1</sup> Cette définition est inspirée entre autres des travaux de B. Latour et M. Callon, insistant à la fois sur les multiples contingences au principe des agencements organisationnels, et sur la nécessité d'intégrer à l'analyse sociologique les « non-humains » autrement que comme des instruments infiniment manipulables et flexibles. Cf. en particulier Callon, 1986 et Latour, 1988.

remédier à l'incomplétude et à l'indétermination des situations auxquelles les encadrants font face (Mispelblom Beyer, 2006). On pourrait d'ailleurs affirmer, avec J.-D. Reynaud, que ce type de travail qui consiste à faire tenir provisoirement des régulations locales, afin de rendre l'action commune possible, n'est pas l'apanage des encadrants : il est effectué collectivement avec ceux qu'ils encadrent (Reynaud, 1989).

Les arrangements construits par les encadrants de proximité sont du même ordre, mais présentent deux spécificités. D'une part, ces derniers doivent composer avec des éléments souvent plus contraignants que ceux auxquels font face leurs supérieurs hiérarchiques. Il disposent de moins de possibilités d'ajouter ou de retrancher des éléments supplémentaires dans leurs arrangements, de moins de possibilités de retrait, et font face à davantage d'obstacles limitant leurs mouvements. D'autre part, leurs arrangements ne sont pas toujours reconnus comme tels, pour deux raisons possibles : soit ils contreviennent à une norme, soit, plus généralement, ils ne sont pas même repérés comme des gestes professionnels car ils restent invisibles aux niveaux supérieurs de management (voire aux agents eux-mêmes). Ce travail reste donc indicible la plupart du temps, paradoxalement, alors même qu'il s'agit là d'une compétence de « manager » cruciale. De là, la portée heuristique de l'entretien, pour donner à voir les instruments, les méthodes et les enjeux de ce travail minutieux, fragile et parfois inavoué : comment s'accomoder des « cas sociaux » dans une équipe, comment répartir correctement les avancements, quels sont les « deals » à faire avec les agents qui ne veulent pas être encadrés, comment aménager des espaces de régulation malgré la toute-puissance des prescriptions, etc. Il s'agit là de pratiques très comparables à celles que la sociologie du travail a étudiées dans le monde des ouvriers à la chaîne (Bouquin, 2011), qui s'aménagent des espaces propres, trouvent l'occasion de nouer des relations de travail riches bien que le rythme de la chaîne semble l'interdire, et parviennent quelquefois à consacrer un peu de temps de travail à leurs propres réalisations (Anteby, 2003) : toutes choses qui échappent parfois à la vigilance du contrôle hiérarchique, mais sont le plus souvent tolérées, et surtout qui contribuent en définitive à faire tourner la chaîne<sup>1</sup>. De même, dans les interstices de la prescription, dans les relations de travail quotidiennes, dans les menaces de sanction et la concurrence pour les avancements, tout un travail d'encadrement s'effectue, qui échappe ordinairement aux regards extérieurs, car il se déroule dans des interactions quasiment privées, mais sans lequel le travail d'exécution serait impossible.

Enquêter sur le travail d'arrangement demande, en premier lieu, de préciser les contours de

---

<sup>1</sup> Plus précisément, un débat déjà ancien oppose les tenants de la « résistance au travail », pour lesquels le temps gagné sur le travail prescrit (et en particulier sur le rythme de la chaîne) dépend des rapports de force entre travailleurs et employeurs, et ceux qui n'y voient qu'une régulation locale permettant des ajustements et une fluidification du procès de production (on trouvera dans Chateaureynaud, 1991, une présentation synthétique de cette controverse). Ces deux positions ne sont d'ailleurs pas totalement irréconciliables, comme en témoignent les variations des écrits de Friedmann sur ce sujet, par exemple.

cette notion par rapport à des concepts voisins comme le « travail d'organisation » (De Terssac, 2003), et de montrer quelles tâches elle recouvre. La deuxième section présente plus en détail le travail des encadrants face à l'équipe qu'ils encadrent : quels sont les instruments et les pratiques qu'ils emploient ? Ces précisions permettent de spécifier plus en détail les différents profils qui composent le groupe des encadrants de proximité, dont je propose une typologie destinée à ordonner la diversité des enquêtés rencontrés, dans la troisième section de ce chapitre.

## **Section 1 : Le travail d'arrangement**

### ***1.1. Un travail de conformation, de contrôle et de coordination***

Les encadrants de proximité n'ont qu'une marge de manœuvre limitée dans leur travail (cf. supra, chapitre 2, 1.1.2). De manière générale, ils ne modifient presque rien aux prescriptions qui leur sont transmises, et qu'eux-mêmes doivent transmettre à leur équipe pour les traduire en travail réel. Ainsi, leur « travail d'organisation », au sens le plus strict du terme, est en apparence très limité : il se borne à faire entrer dans un cadre dont ils héritent le travail que d'autres exécutent. C'est notamment le cas du « reporting », c'est-à-dire des comptes qu'ils doivent rendre sur l'avancement du travail, à leur hiérarchie. Un exemple singulier permet de montrer le travail effectué par l'encadrement de proximité dans ce domaine : celui d'un « encadrant élargi » (agent de maîtrise qui encadre quelques techniciens sans avoir le titre de manager) chargé de la relève des compteurs à ERDF. Les compteurs en question sont ceux des plus gros clients de l'entreprise, et son travail quotidien consiste à faire atteindre des objectifs chiffrés à ses collaborateurs, objectifs immédiatement lisibles et contrôlables par ses supérieurs hiérarchiques, qui jugeront à cette aune non seulement la performance de l'équipe, mais aussi, indirectement, les capacités managériales de celui qui l'encadre :

« Donc il faut justifier tout ça, parce qu'un compteur non relevé, c'est de l'argent qui ne rentre pas, et là... c'est pas la relève BT [basse tension], c'est différent quoi : un compteur qui n'est pas relevé, comme c'est

des gros compteurs, c'est tout de suite de l'argent. Donc ça, par contre, il faut le tenir de A à Z. Il faut suivre les agents, il faut savoir à qui on le donne, pourquoi il n'a pas pu faire – parce qu'il n'a pas trouvé [l'emplacement du compteur chez le client], ça peut arriver, donc on envoie un autre agent, parce qu'il y a vraiment un souci... Là par contre on tient, il faut tenir les rênes, c'est pour ça qu'il n'y a personne qui veut le faire ! [rires]

*Ah oui, c'est un poste qui n'est pas très..*

..Euh, pour moi si, qui est super intéressant, parce que j'ai créé mes petits tableaux, je me suis organisé.. [...] Mais euh, si j'oublie, par exemple tous les compteurs que je n'ai pas relevés, si j'ai oublié par exemple – parce qu'avec la traçabilité on travaille par mail – j'ai oublié d'envoyer le mail en temps et en heure, ça tombe en fin de relève, j'ai deux jours de sécurité, en rouge, et ça ça change les stats, après. En moyenne j'ai cinq jours pour faire la relève, et j'ai deux jours pour faire la repasse, avant que ça parte à la facturation. [...] Après à chaque fois qu'il y a un compteur qui n'est pas relevé, il y a une estimation, ça fait tomber mes stats. Ça fait tomber mes stats, j'ai mon chef qui vient me disputer [rires], et ça descend très vite. À la base c'est une histoire d'argent, hein. [...]

*À partir de quand ça devient problématique ? À partir de quand le chef appelle ?*

On va dire... Bah le chef n'a pas besoin d'appeler parce que tous les mois il y a les restitutions, qui sont envoyées à tout le monde, tout le monde voit les résultats de tout le monde, je vois les résultats des collègues, etc., après euh... bah sur chaque site il y a une hiérarchie qui va demander des comptes, hein. »  
(François, encadrant élargi, 35 ans, ERDF, entré à EDF comme monteur)

François ne décide pas de ses objectifs – pas davantage que son supérieur hiérarchique direct, d'ailleurs. Ceux-ci ont été fixés par le contrat annuel de performance de l'unité, et déclinés au niveau de son service (technique clientèle). Il lui revient, en revanche, de s'assurer que les objectifs sont atteints en temps et en heure, c'est-à-dire en deux jours, ou en cinq jours en cas d'erreur à corriger. C'est à lui que revient la responsabilité de « tenir les rênes » pour que les chiffres soient en ordre, et que l'argent rentre dans les caisses. Ses marges de manœuvre tiennent au choix des agents pour effectuer telle ou telle tournée de relève, et à la relation qu'il entretient avec chacun d'entre eux, qui lui permet de les « tenir ». Son travail d'encadrement consiste en premier lieu à faire correspondre les chiffres atteints par son équipe avec les exigences du service et, au-delà, celles de l'unité : faire entrer le travail réel dans le prescrit, en résumé.

On peut regrouper toutes les tâches qui consistent à faire entrer le travail réel dans le moule du prescrit, sous le terme de *conformation*. Plus précisément, la conformation consiste, en amont et surtout en aval de réalisation d'une activité, à inscrire son déroulement, ses résultats et ses traces, dans les cadres qui correspondent à des exigences de contrôle : cahiers des charges, plannings,



reportings, contrôle de qualité, de sûreté, de sécurité. Les encadrants de proximité ne sont pas les seuls à effectuer un travail de conformation : c'est également le lot commun des agents EDF qui surveillent des prestataires et s'assurent que ces derniers réalisent effectivement les tâches qu'on leur demande. Mais il revient aux encadrants de proximité de s'assurer, en dernier ressort, de l'effectuation des tâches, de leur conformité aux règles, et du respect du planning : ce sont eux qui portent la *responsabilité* de la conformité du prescrit au réel. François est l'agent vers lequel se tourne sa hiérarchie lorsqu'il y a quelqu'un à « disputer », comme il le dit.

La conformation est solidaire du travail de *contrôle*, comme le montre bien ce même cas : s'assurer que les tableaux sont bien remplis, c'est faire en sorte que les agents y contribuent, c'est donc envoyer la bonne personne au bon endroit, lui demander des comptes sur ce qu'elle a fait, vérifier les informations dont elle dispose, etc. De manière générale, au-delà de cet exemple, le travail de contrôle est l'apanage des premiers niveaux d'encadrement : contrôle de l'effectuation des tâches, mais aussi et surtout, contrôle des hommes qui les réalisent. Depuis que les contremaîtres ont été inventés, dans l'industrie manufacturière, leur rôle premier est celui-ci (Vandecasteele-Schweitzer, 1990), au point que certains auteurs font du développement des niveaux intermédiaires d'encadrement (en sus du bureau des méthodes de l'OST, et des contremaîtres classiques) une nécessité fonctionnelle liée à l'accroissement de la taille des usines (Edwards, 1979 : 52 ; Ouchi, 1977). Mais c'est avant tout l'organisation scientifique du travail qui attribue aux contremaîtres un rôle prépondérant de contrôle (des produits, des tâches effectuées et des hommes qui les effectuent) : le travail, conçu par un bureau d'études et réalisé par des exécutants, est contrôlé par un troisième groupe de salariés, spécialement employés à combattre la tendance naturelle des exécutants à ne pas faire leur travail, ou du moins à en faire le moins possible, si l'on suit Taylor. On a vu (cf. supra, chapitre 1, section 1) à quel point cette conception du travail avait imprégné la culture et l'organisation d'EDF, dans lesquelles exécution, conception et encadrement sont toujours clairement distincts. L'attribution d'une fonction de contrôle à l'encadrement n'est donc pas une nouveauté ; en revanche, le contrôle s'exerce de plus en plus sur les résultats et les traces du travail, plutôt que sur le travail lui-même : en l'occurrence, il importe avant tout à François d'atteindre ses objectifs, et le contrôle qu'il effectue porte avant tout sur le résultat du travail de relève effectué par ses agents<sup>1</sup>.

Un dernier élément de définition préalable, qui apparaît moins visiblement dans l'extrait d'entretien cité plus haut, tient à la *coordination* effectuée par les encadrants. Ce terme renvoie à une forme spécifique du travail d'organisation, qui consiste à faire concourir à réalisation de la même activité plusieurs agents, des instruments et des dispositifs techniques, un planning, une

---

<sup>1</sup> La transition du travail réel à son résultat chiffré est ici quasi-immédiate : relever un compteur revient à noter un chiffre dans un tableau.

procédure que les agents suivent, etc. Très concrètement, la coordination consiste pour François à « faire [ses] petits tableaux » et à distribuer en fonction de ceux-ci le travail à ses agents. Elle revient, dans la plupart des univers de travail enquêtés, à faire en sorte que les « demandes d'interventions » (DI) puissent être soldées en mettant à disposition le matériel nécessaire et les équipes disponibles (et compétentes). Ainsi que l'explique le contremaître d'une section essais d'une centrale thermique, coordination, contrôle et conformation vont de pair :

« Bah, mon rôle, c'est de faire passer le discours aux agents de l'équipe, que le... le boulot soit distribué convenablement, c'est-à-dire en expliquant aux gens les tenants et les aboutissants, enfin simplement en envoyant quelqu'un sur une mesure ou quelque chose comme ça, d'essayer d'inscrire ça dans quelque chose de plus général. Euh... donc l'idée première c'est ça, c'est de distribuer le boulot, enfin que le boulot soit fait, comme on reçoit les... comme les autres sections transmettent le travail par les DI, les demandes d'intervention, bon il y a des choses qui arrivent aussi de façon un peu parasite, beaucoup par mail, par téléphone, des choses comme ça, on essaie d'être assez rigoureux, de demander que les DI soient faites, ne serait-ce que pour nous après, pour renseigner les analyses, bah c'est plus simple de renseigner sur l'outil [la base de données informatique]. Donc en gros c'est ça, moi je suis un facilitateur entre les besoins qui arrivent soit de notre hiérarchie, soit de services annexes comme le TEM-TEA [Tranche en marche – Tranche en arrêt] ou des choses comme ça, pour que le boulot soit fait, soit renseigné. Donc ce qui est un peu... Donc le boulot c'est aussi jongler entre tout ce qui est prévu, tout ce qui est routinier, parce qu'on a beaucoup d'activités qui sont planifiées, et jongler entre le planifié et puis l'urgence, quoi. C'est... principalement ça la difficulté, on va dire, parce que l'urgence, bon dans tous les services où j'ai pu travailler, il y en a régulièrement, après bah c'est... des systèmes d'urgence... on a des choses planifiées, on a de l'urgent qui arrive, c'est faire coïncider toutes ces choses-là, quoi. [...] Enfin, ce qui nous aide beaucoup sur les activités, c'est que forcément, [les techniciens de l'équipe] ont gardé des contacts dans les anciennes sections, et ici, ce qui aide beaucoup à avancer – ce n'est pas forcément un mode de fonctionnement pérenne, mais en pratique c'est comme ça que ça se passe – c'est la bonne volonté des gens qui aide des fois à... qui peut faire avancer les choses. Si on avait une organisation pérenne, on devrait pouvoir se passer de ça, mais en pratique, c'est quand même comme ça que ça peut avancer, des fois.

*Parce que ça vient compléter des manques, dans des organisations qui sont trop ..?*

[m'interrompant] C'est ça. C'est exactement ça. Dans des organisations qui sont pas forcément tout le temps top au niveau pratique, bah les bonnes relations qu'ils ont entre collègues, qu'on peut avoir entre collègues, ça fait sauter pas mal de freins des fois, à l'avancement des boulots. » (Clément, 31 ans, chef de pôle essais et contrôle des performances, DPIT, entré à EDF comme technicien après un DUT)

Pour pouvoir conformer le réel au prescrit, il faut pouvoir coordonner correctement l'équipe,

les demandes d'intervention, le planning, les demandes qui arrivent par mail sans passer par le canal prescrit, etc. Il faut aussi pouvoir contrôler ce que prévoient de faire les agents et ce qu'ils ont fait, afin que l'ensemble des activités soient réalisées. Clément dit jouer un rôle de « facilitateur » car il ne peut, de lui-même, parvenir à gérer le flux des demandes d'intervention, ni même leur instruction et leur résolution. Il avoue, plus loin dans notre entretien :

« On essaie de satisfaire tout ça, mais ce sera forcément au détriment de quelque chose d'autre, là je vais partir faire une mesure à 14h, j'avais des fichiers à renseigner sur le site du Ministère de l'environnement, ça va attendre : je ne vais pas rester ce soir jusqu'à 18h pour les faire, ça attendra lundi. Eh bon bah ça marche comme ça, ça marche comme ça. »

Les ajustements nécessaires à la conformation sont faits à la fois par son équipe et par lui-même, en fonction de la disponibilité des agents, de la charge de travail, et aussi des « relations » que les techniciens de la section entretiennent avec leurs anciens collègues : pour effectuer leurs mesures, ils ont besoin de connaître l'emplacement des installations, d'être autorisés à y accéder par le service conduite, etc. Dès lors, une bonne part de la charge de travail dépend directement des « raccourcis » que les techniciens peuvent trouver, ce qui incite d'autant plus les services voisins à emprunter les raccourcis pour leurs demandes d'intervention, plutôt que la voie normale. Le contrôle effectué par Clément n'est pas un simple contrôle de conformité du procès de travail à une procédure – sans quoi il sanctionnerait les techniciens qui prennent des raccourcis. Au contraire, pour répondre aux demandes, réaliser l'activité, la planifier, et solder les demandes dans la base de données dédiée, il vaut mieux s'en remettre aux « bonnes relations » avec les anciens collègues. Le travail d'arrangement de Clément consiste à faire tenir ensemble toutes ces exigences (« faire coïncider toutes ces choses-là »), en respectant avant tout l'exigence cardinale de sécurité (« pour moi ce qui est le plus important déjà, c'est que la personne qui arrive le matin en bonne santé, elle sorte le soir entière. L'objectif de sécurité c'est déjà la première chose », dit-il plus loin dans le même entretien), en essayant également de tenir les délais, autant que possible. Il ne choisit pas les objectifs qu'il doit atteindre, mais peut du moins jouer sur les relations de travail pour les atteindre.

On voit que le travail d'arrangement consiste toujours à maintenir un équilibre entre des exigences contradictoires (sécurité et performance, par exemple, ou encore qualité de la relation client et développement des ventes), pour atteindre des objectifs fixés à l'avance. On retrouve, d'une certaine manière, la définition du « commandement » inscrite dès les années 1950 dans le « catalogue des fonctions » du *Manuel pratique des questions de personnel* : l'agent à la tête d'une équipe doit préparer, répartir et surveiller le travail (cf. supra, chapitre 1, section 1.2). Mais ces concepts vides, qui ne font que délimiter à grands traits ce que la fonction d'encadrement est censée

faire, reçoivent ici un contenu plus concret, qui montre que, pour parvenir à effectuer correctement ce travail, les encadrants s'en tiennent rarement à leur fiche de poste. Les deux exemples cités ici montrent à quel point les relations de travail, et même les interactions quotidiennes entre collègues qui se connaissent bien, sont importantes pour parvenir à coordonner le travail, donc à conformer le réel au prescrit. Est-ce à dire que le contrôle qu'effectuent les encadrants de proximité ne porte que sur les résultats et les traces du travail, et que les arrangements auxquels ils s'attellent quotidiennement consistent à maintenir les déviations par rapport à la règle pour que l'activité soit réalisée (de même que l'on couvre la « perruque » pour que la chaîne continue de tourner)<sup>1</sup> ? Retrouve-t-on dans chaque arrangement une forme de transgression du travail prescrit ? Pour y répondre, il faut examiner tour à tour les différents objectifs que les encadrants de proximité doivent atteindre en procédant à des arrangements quotidiens.

### ***1.2. Les modalités du travail d'arrangement***

Le travail d'arrangement est avant tout caractérisé par la conciliation de plusieurs exigences contradictoires qu'il s'agit de « faire coïncider », en temps réel, dans le quotidien de l'activité. Le travail d'encadrement consiste à parvenir à des arrangements qui sont autant de réponses à des incidents, à des situations non prévues qu'il faut néanmoins prendre en charge<sup>2</sup>. Cette incertitude relative est d'autant plus prononcée lorsque l'organisation du travail est soumise à plusieurs processus de changements concomitants. Dans la mesure où ils héritent d'un écart entre le prescrit et le réel, et où ils ne peuvent intervenir que marginalement sur le contenu du prescrit ainsi que sur le réel de l'équipe, parvenir à des arrangements réussis consiste à exploiter tout ce que les marges entre prescrit et réel permettent, afin d'atteindre leurs objectifs. Ce sont ces différents objectifs que les paragraphes suivants exposent plus en détail.

---

<sup>1</sup> Comme le soulignent O. Cousin et F. Mispelblom Beyer, lorsque le prescrit est trop rigide, les encadrants peuvent se trouver dans la situation où ils travaillent « contre l'organisation » : « L'organisation apparaît de ce point de vue comme une entrave au travail et les cadres se heurtent plus souvent à leurs directions qu'à la concurrence. » (Cousin, Mispelblom Beyer, 2011).

<sup>2</sup> Dans les termes de Bonazzi, 1998 : « Toutes les études sur ce sujet insistent sur le fait que le travail des encadrants consiste à faire face à un très grand nombre d'incidents. » (« « all the studies on this topic [supervisors] emphasize the fact that the work of supervisors consisted of coping with an extremely large number of incidents. »)

L'une des questions de mon guide d'entretien, portant sur la définition que chaque enquêté pouvait donner du « bon travail »<sup>3</sup>, reçoit dans la grande majorité des cas une réponse en deux temps : en premier lieu, travailler en sécurité (faire en sorte qu'aucun agent ne soit blessé), et en second lieu, atteindre les objectifs de performance assignés à l'équipe (la section, le service, etc.). Ces derniers peuvent être de nature très variée, en fonction de la nature de l'activité. De même, l'exigence de sécurité correspond à des risques différents selon les métiers (risque électrique pour les agents d'exploitation d'ERDF, sûreté pour la conduite nucléaire, accidents de trajets et risque de plain-pied dans tous les métiers tertiaires, etc.). Dans les arrangements auxquels ils procèdent, les encadrants donnent clairement la priorité au respect des conditions de sécurité et de sûreté, encouragés dans cette voie par leur hiérarchie. Le rappel à la règle est ici un moyen au service de l'encadrement, de même que le droit pour le travail policier : celui-ci peut être considéré comme l'objectif ultime en vue duquel travaillent les encadrants (ou les agents de police), mais il est aussi un instrument à leur disposition dans la définition et le contrôle de la situation (Moreau de Bellaing, 2009 : 37). Cependant le respect des consignes de sécurité peut, en lui-même, conduire à des arrangements qui s'avèreront impossibles à tenir – ne serait-ce qu'en raison de l'incomplétude de la prescription, qui ne peut tout prévoir à l'avance –, et le cas des encadrants confrontés non seulement à leur hiérarchie, mais aussi à des parties prenantes extérieures à l'entreprise (autorités de sûreté, autorités concédantes, grand public et médias) montre que tout problème de sécurité et de sûreté donne lieu à des arbitrages locaux, jamais complètement prévisibles, et où les encadrants prennent sur eux une responsabilité parfois très lourde. Même lorsque la sûreté et la sécurité sont leurs objectifs assignés, et l'exigence selon laquelle ils seront jugés, il reste un travail d'arrangement à mener.

C'est le cas notamment pour ce manager de première ligne dans un service d'exploitation d'un groupement d'usines hydrauliques, qui explique les multiples exigences contradictoires auxquelles il est confronté en période estivale (c'est-à-dire touristique), lors des « lâchers d'eau. » En raison de la présence de nombreux touristes, sur la rivière notamment (sports d'eau vive), et sur ses berges, le débit du barrage est plafonné à 13 m<sup>3</sup>/s, contre 40 m<sup>3</sup>/s habituellement. En outre, pour maintenir la cote en amont du barrage (et en aval du barrage qui se trouve avant celui-ci sur le même cours d'eau), des ajustements précis sont nécessaires, effectués en temps réel par les agents d'exploitation sur place, en fonction du programme de charge qui leur est transmis la veille au soir par un service basé à Lyon.

---

<sup>3</sup> Question formulée en ces termes : « Qu'est-ce qui vous fait vous dire, à la fin d'une journée, d'une semaine, ou même d'une année, que vous avez fait du bon travail ? Ou au contraire, que vous n'êtes pas content de votre travail ? »

« L'été on est aussi obligés de démarrer de 20h à 22h, on a des pentes de prise de charge, c'est-à-dire qu'on ne va pas de 0 à 13 m<sup>3</sup>, on passe par une pente qui met 4 heures, et quand on s'arrête on passe par 2h de prise de charge. Alors on a beaucoup de contraintes, mais il y a un aspect des choses qui est intéressant à regarder quand même, c'est que depuis qu'on a ces contraintes, il y a beaucoup moins d'accidents dans la rivière. Alors je ne pense pas que ce soit en liaison directe avec notre activité, ça devait être une conjonction de choses, mais on limite quand même le risque [...] À un moment donné, ce n'est pas normal que notre activité d'exploitant finisse par mettre en danger... même si c'est, on va dire, 1%, même si la personne a pris des risques, je veux dire, se surajouter un tel événement c'est quand même pas gratifiant. [...] Non, par contre, ce qui pèse, c'est qu'on n'est pas des usines téléconduites, donc c'est Lyon qui nous envoie le programme la veille, suivant les besoins d'énergie et nos contraintes, et dans toute la période estivale, ça demande une vigilance accrue des gestes d'exploitation, c'est-à-dire qu'on est sans cesse en train de vérifier que le programme est bien rentré par l'agent d'exploitation dans les automatismes, que ça correspond bien à notre cahier des charges, parce que là on ne peut pas se rater. [...] On a des conventions avec les sports d'eau vive, donc on doit avoir 13 m<sup>3</sup>/s dans la rivière, on a une convention avec l'ouvrage amont pour qu'on respecte la cote [le niveau de la rivière] pour les touristes, donc il faut qu'on arrive à gérer le stock d'eau au-dessous, sans trop turbiner, sinon on se fait rappeler à l'ordre, donc là c'est un truc de... comment je pourrais dire... Je pense que c'est lié aux relations que les collectivités ont avec l'entreprise, qui font qu'un moment donné, on attend énormément d'une entreprise comme la nôtre. Et du coup, pour une équipe comme nous, euh, comment je pourrais dire, y a pas de cloisonnement, c'est-à-dire que les gens qui sont sur place nous connaissent, et donc ils ont tendance à nous solliciter directement. Donc les mairies, les associations de sport d'eau vive..

*.. Qui vous appellent pour vous dire qu'il y a un problème..*

.. Voilà, après on a quand même mis en place des dispositifs, il y a un site internet pour tous les gens qui sont conventionnés, ils peuvent regarder le débit, mais après, vous avez tout un tas de gens, qui ne sont pas conventionnés, qui veulent avoir des informations sur les débits. » (Arnaud, 40 ans, DPIH, MPL exploitation, entré à EDF comme technicien)

Qui plus est, les informations sur le débit du barrage peuvent être précieuses pour d'éventuels concurrents au moment où cette concession va être ouverte à la concurrence (quelques années plus tard) : Arnaud ne peut donc communiquer de manière entièrement transparente vis-à-vis des collectivités et des autres parties prenantes de ce cours d'eau, qui lui téléphonent directement en cas de problème, et dans lesquels interviennent parfois les agents de sa propre équipe (comme conseiller municipal, ou encore membre de l'association de pêche locale). Il se trouve donc confronté à un contexte juridico-économique nouveau, qui contraint plus fortement ses relations avec les autorités locales, dont il dit lui-même qu'elles étaient bien souvent fondées sur l'interconnaissance, grâce aux agents de son équipe qui connaissent bien le pays. L'interconnaissance devient un problème en cas d'incident d'exploitation :

« Je me souviens, à un moment on a eu un problème sur un disjoncteur, c'était un jour d'été, donc on devait turbiner à 13 m<sup>3</sup>/s... et dans l'après-midi on a déclenché. Et on n'a jamais été en capacité de réparer la panne, donc on a été obligés d'arrêter les groupes, donc pas de turbine, donc tous les bateaux de raft qui étaient prêts à aller à la rivière, ben ils se sont retrouvés sur les cailloux. Et, je ne rigole pas, l'incident a eu lieu à 3 heures, eh ben une demi-heure après, on avait le responsable du GEH qui se trouve ici [son n+1] qui nous appelait, pour nous demander ce qui se passait. Et cette information lui avait été donnée par le préfet, qui l'avait eue par un responsable d'une association de sports d'eau vive. Ça veut dire que nous, on n'avait même pas eu le temps de savoir ce qui se passait – parce qu'en fait il nous faut 20 minutes pour nous rendre sur place –, que le chef savait déjà qu'on avait eu un souci. Donc ça sollicite les gens, forcément, et je pense que ce n'est pas le mieux pour faire travailler les gens en sécurité, parce que c'est quand même une ligne de 150 000 volts, il faut qu'on ait des gestes professionnels, et pas qu'on soit parasités par des appels qui peuvent stresser les agents. »

Ainsi, confronté à un enjeu majeur pour la sûreté, ou bien à un problème d'exploitation qui menace l'activité commerciale d'autres acteurs intéressés au débit de la rivière, Arnaud doit faire face à la fois à sa propre hiérarchie, et à ces acteurs qui trouvent au sein d'EDF, « l'entreprise dont on attend beaucoup », des relais efficaces. Il explique dans la suite de l'entretien qu'il lui faut alors temporiser, pour protéger ses agents des demandes exprimées dans des termes trop urgents, par des autorités qui peuvent leur sembler menaçantes. En effet, si les plus expérimentés des agents de sa section savent quels gestes effectuer dans ce genre de cas (au moins pour mettre en sécurité les installations et leur aval), les plus jeunes peuvent avoir du mal à « effectuer intellectuellement le screening des actions », c'est-à-dire à mettre en œuvre dans le bon ordre les actions pertinentes. Ici, le travail d'arrangement relève avant tout de la « facilitation » qu'évoquait plus haut Clément ; cependant, au contraire de celui-ci, Arnaud s'efforce non pas de trouver des raccourcis fondés sur l'interconnaissance, mais d'en amoindrir les effets délétères pour que son équipe puisse travailler dans la « sérénité ».

Le travail d'arrangement relatif à la sûreté et à la sécurité consiste donc à gérer les aléas de la circulation de l'information, au besoin en s'appuyant sur eux, ou en bloquant leurs effets potentiels, mais aussi à interpréter, dès que c'est nécessaire, la latitude créée par un défaut de règles ou une contradiction dans les termes de la prescription. Les règles et les règlements sont, pour les encadrants de proximité, des outils qui peuvent être mobilisés en fonction des nécessités de la situation, et non simplement des cadres qui limitent leurs possibilités d'action.

Un épisode observé au sein d'un CNPE peut l'illustrer. J'accompagne dans sa tournée le chef d'exploitation de deux tranches. Lors de la « confrontation » avec l'ingénieur sécurité – réunion destinée à confronter, de vive voix, les informations dont chacun dispose sur le fonctionnement des tranches durant les dernières heures, afin de vérifier qu'elles sont identiques – une fuite est évoquée, du circuit primaire vers le circuit secondaire, sur l'une des tranches. Il s'agit d'un incident d'exploitation, déclaré comme tel à

l'autorité de sûreté nucléaire (ASN), que d'autres agents du service conduite avaient relevé lors du quart précédent, sans le considérer comme un incident grave. En effet, les cristaux de bore qui se forment à proximité de cette fuite la comblent assez vite, et les exploitants ne se montrent pas inquiets. Il faut néanmoins répondre à l'ASN, qui a fait une demande d'informations au CNPE, une fois la fuite déclarée. Cette demande passe par le service ingénierie du site, qui la renvoie au chef d'exploitation concerné, Julien. Celui-ci commente en ses termes, une fois le téléphone raccroché : « Il faut bien qu'ils se couvrent ». Autrement dit : l'ingénierie renvoie à la conduite la responsabilité des déclarations à l'ASN. Le problème, à ce moment de la journée, est que la réponse à l'ASN ne peut être immédiate : on ne sait pas si la fuite provient d'une véritable fissure ou, comme les exploitants le soupçonnent, seulement d'une « microfissure » qui se rebouchera d'elle-même. Julien se réfère alors aux STE (spécifications techniques d'exploitation) qui indiquent qu'il faut relever un des seuils de mesure sur le circuit secondaire. Néanmoins le texte des STE n'indique pas quel service, de la chimie ou des automatismes, doit prendre la décision de relever ce seuil de mesure. Julien tente donc d'appeler successivement les deux services, en vain : chacun des agents indique qu'il veut bien procéder à la mesure, mais qu'il ne lui revient pas de procéder au relèvement du seuil de mesure. Julien se rend alors dans le bureau du manager de maintenance du service automatismes qui, après avoir consulté une « NA » (note à appliquer, qui vient en complément des STE), affirme que le service chimie doit calculer le relèvement, et que les automatismes prendront la décision de relever le seuil. Le chef d'exploitation en prend acte et le remercie de faire le nécessaire, en le tenant au courant de la mesure effectuée. Il finit, en salle de commande de la tranche concernée, par informer le cadre technique (son subordonné immédiat, dans l'organigramme) de la circulation des informations et des décisions.

L'épisode paraît anodin, au premier abord (si l'on excepte la tranquille assurance avec laquelle les agents concernés évoquent une « fissure », qui n'est pas sans étonner le profane que je suis). Il révèle cependant que, même dans le cas d'un incident d'exploitation assez ordinaire, ou du moins, qui n'est pas considéré comme dangereux, des marges d'interprétation subsistent quant au comportement respectif des différents agents impliqués. Du reste, l'arrangement auquel parvient finalement Julien n'engage pas que sa seule équipe : il repose sur la coordination avec deux autres services et, en l'espèce, avec des encadrants plus haut placés que lui (chef de service chimie, manager de maintenance automatismes).

Premiers objectifs de l'encadrement de proximité, la sécurité et la sûreté ne conduisent pas mécaniquement à faire prévaloir toujours le même genre de décisions, au contraire. La protection de leur propre responsabilité et de la responsabilité des agents de leur équipe, mais aussi la coordination nécessaire à ce que la sûreté et la sécurité prévalent, reposent sur un travail d'arrangement qui consiste à donner la préséance à certains canaux de décision et d'information par rapport à d'autres. La réduction de l'écart entre prescrit et réel repose ici sur la mise à distance temporaire de la prescription, ou à défaut, sur un travail d'interprétation de la prescription afin de préserver la continuité et la sérénité du travail d'exécution<sup>1</sup>. On retrouve ici le mot d'ordre des salles

---

<sup>1</sup> « Le "travail d'organisation", c'est-à-dire la gestion quotidienne du décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité, suppose des arbitrages répétés entre les acteurs, la coordination de leurs



de commande nucléaires : travailler en « sérénité » est une exigence cardinale. Or la sérénité suppose non pas de faire appliquer toutes les règles simultanément, mais bien au contraire de choisir celle à laquelle on se conforme : c'est là l'objet des décisions que prend l'encadrement, généralement en concertation avec les opérateurs et à plusieurs niveaux (cadre technique, chef d'exploitation, voire chef de service dans les cas les plus sérieux). En un sens, les derniers niveaux d'encadrement sont donc ceux où s'effectue le travail d'organisation « par défaut », celui qui reste à mettre en œuvre alors même que l'organisation prescrite est censée être déjà fixée. Ce sont également ceux où est défini (même s'il n'est pas reconnu) le degré acceptable de transgression de la règle, qui permet à la fois à celle-ci de perdurer et à l'activité d'être prise en charge.

### *1.2.2. Faire des « deals » pour atteindre ses objectifs*

La deuxième des priorités des encadrants de proximité, telle qu'elle leur est assignée par leur hiérarchie, mais aussi telle qu'ils la signalent en entretien, est celle qui relève de la « performance », c'est-à-dire l'atteinte des objectifs de production relatifs à l'activité de leur équipe. De même que la sûreté et la sécurité, il s'agit là d'un objectif prioritaire qui, à ce titre, peut favoriser certains arrangements plutôt que d'autres ; toutefois atteindre cet objectif ne se traduit pas mécaniquement par un seul type de directives qui effaceraient unilatéralement les autres arrangements. Bien au contraire, les encadrants de proximité doivent composer avec des équipes qui tiennent à leur autonomie professionnelle, tout en demandant que leur travail soit reconnu, et sans avoir de marges de manœuvres étendues quant à la reconnaissance financière : les agents les plus « performants » sont rémunérés, la plupart du temps, au même niveau que leurs collègues moins investis dans leur travail. La section suivante reviendra plus en détail sur l'une des principales limites du travail d'encadrement à EDF : l'absence de sanctions liées à une « implication contrainte » (Durand, 2004). Les agents EDF, protégés par leur statut, peuvent théoriquement se permettre de jouer le jeu du « passager clandestin » lorsqu'ils travaillent dans une équipe, c'est-à-dire de compter sur l'investissement de leurs collègues pour que l'activité suive son cours. Ils peuvent également se mettre en grève plus facilement (compte tenu de la forte syndicalisation et des garanties collectives liées au droit de grève dans la branche) que les salariés d'autres entreprises. De là vient que, face à une équipe où l'on trouve un, voire plusieurs, agents qui effectuent ce qui leur est prescrit, sans montrer beaucoup d'engagement dans son (leur) travail, l'encadrement ait recours à des « deals »,

---

intelligences afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail. » (Detchessahar, 2011 : 93-94).

des arrangements de gré à gré entre lui-même et le (ou les) agent(s) considéré(s).

Ce terme revient à plusieurs reprises dans les propos des enquêtés qui se trouvent confrontés à un écart de fait entre leurs objectifs de performance et les performances de leur équipe. On le trouve par exemple dans la bouche d'un manager de première ligne d'une centrale nucléaire, au moment où il explique que, pour organiser sa section, il a eu besoin à la fois de distribuer correctement les postes de travail (qui changeaient de périmètre à la faveur d'un projet national destiné à harmoniser les organisations d'un CNPE à l'autre), et de distribuer la charge de travail entre des agents inégalement investis dans leur travail, et inégalement compétents.

La section d'Hervé (50 ans, entré à EDF comme ouvrier après deux postes d'ouvrier dans l'agroalimentaire et les houillères) est en charge de l'analyse des effluents rejetés par la centrale dans l'environnement. Dans le cadre d'une refonte nationale des services Sécurité-qualité-environnement, l'organigramme de la section est appelé à évoluer, pour distinguer les fonctions de techniciens de celles de chargés d'affaires : on retrouve une fois de plus la tendance historique qui pousse à réserver la préparation des affaires et des travaux aux agents EDF, alors que l'exécution pourra être assurée, à l'avenir, par des techniciens d'entreprises prestataires.

« Il y en a qui ne me servent à rien dans l'organigramme : certains qui vont passer CAP [chargés d'affaires-préparateurs], ils ont une conception trop ancienne du travail. [...] Par contre le 3e chargé d'affaires-préparateur, c'est le "faiseur de miracles" : il fait du rab, c'est le pilier de l'antenne. Il a 55 ans et il demande 2 ans de rab. Lui, tu l'enlèves, tout s'écroule : il connaît tous les rouages, non seulement du labo, mais du site... Alors avec lui aussi j'ai passé un deal : + 4 NR avant qu'il parte. Je veux les reconnaître financièrement et pas seulement organisationnellement... et j'achète la paix sociale. »

Hervé sait qu'il ne peut pas transformer tous ses techniciens en chargés d'affaires-préparateurs, puisque certains sont attachés à une identité professionnelle de techniciens<sup>1</sup>. De surcroît, Hervé a décidé de ne pas confier trop de travail à plusieurs agents de son équipe, parvenus aux dernières années de leur carrière et découragés par ce qu'ils estiment être un appauvrissement de leur travail (depuis que celui-ci a été étroitement encadré par des procédures d'assurance qualité, dans le cadre du projet national de certification qui joue également sur l'organigramme), ceux dont il dit qu'ils « ne [lui] servent à rien dans l'organigramme ». En revanche, une personne est cruciale dans la répartition de la charge de travail : le « faiseur de miracles » qui « fait du rab » et connaît bien l'unité. C'est cette personne qu'Hervé augmentera de quatre niveaux de rémunération d'ici à son départ en retraite, dans deux ans. Pour distribuer convenablement la charge de travail, il faut donc qu'il en passe par un « deal » avec un des agents.

---

<sup>1</sup> Je reviendrai plus loin (chapitre 5) sur le poids des identités de métier dans l'encadrement à EDF. La difficulté que rencontre Hervé est partagée par bon nombre d'encadrants qui se trouvent confrontés à des changements d'organisation semblables : il s'agit de transformer des techniciens en « écrivains », qui ne fréquentent plus directement les installations mais préparent et contrôlent le travail des exécutants (prestataires ou agents EDF).

La nécessité de « faire des deals » s'impose également à cet encadrant élargi d'ERDF (Eric, 38 ans, passé par les écoles de métier et qui a commencé comme monteur dans la distribution) qui évoque ses difficultés avec les jeunes générations d'agents récemment recrutés. Le mot d'« arrangement » prend ici un sens très incarné, qui montre à quel point le manager de proximité doit composer avec des ressources faibles, dépendant pour la plupart de sa connaissance personnelle des agents, et reposant sur des incitations et des sanctions symboliques, de l'ordre de la reconnaissance et de l'attention aux personnes.

« Et puis même, là, dans la population, on a quand même des anciens, les anciens ont beaucoup plus de conscience professionnelle que les jeunes. Les jeunes n'en ont rien à foutre. Le mec il s'est planté, ben c'est pas grave. Et même, je vais être encore plus méchant, on a embauché des rebeus, les rebeus ont beaucoup plus de conscience professionnelle que les Français. J'exagère quand je dis ça, mais je le pense un peu. C'est incroyable.

*À quoi ça tient, selon vous ?*

L'éducation, c'est l'éducation euh, l'évolution de la société, l'éducation. Le mec, le jeune, tu as l'impression qu'il voudrait gagner 5000 euros et rien branler. Mais c'est ça, ou alors il va te dire "Je vais pas me faire chier pour 1200 euros par moi", c'est ça le sentiment qui ressort. Donc on essaie de leur donner un peu le moral, moi j'essaie hein.

*Alors comment faites-vous ?*

Je fais des deals, ça m'arrive de faire des deals. De toute façon, vous êtes obligé, en management, de faire des deals. Le moral, les engueulades, ci et ça. On parle beaucoup de "respect", vous savez, les valeurs des banlieues, quoi. Toutes les valeurs des banlieues qui ressortent.

*Qu'est-ce que ça veut dire, "faire des deals" ?*

Euh.. "Tu veux finir un peu plus tôt, oui d'accord, mais y a ça à faire". Des choses comme ça. On en a, ils sont toujours en retard le matin, donc ben, ils finissent plus tard le soir, moi je leur dis. Donc euh, des choses comme ça. Mais vous savez bien, dans le management il y a toujours un peu de deal. Il y a peut-être des situations, où moi j'en mets un peu de mon côté, mais... C'est vrai que "Bah si tu veux ta journée, bah l'autre fois t'as pas fait ça", des choses comme ça. Vous comprenez ? Moi c'est dans ma façon de fonctionner, je peux pas l'expliquer euh... mais j'arrive très bien à [rire].. à faire passer les messages.

*D'accord, donc ça se passe très bien..*

Ouais ouais. Ça va. Sauf que, c'est vrai qu'il y en a qui ont besoin de coups de pied au cul, quoi, mais c'est comme ça. » (encadrant élargi, 38 ans, ERDF)

Sans ces arrangements qui portent sur les horaires et les réprimandes au moment de la prise de poste ou en fin de journée, Eric se trouverait confronté à des relations interpersonnelles qui relèvent d'un registre non professionnel, extérieur à l'entreprise. La nature des arrangements peut changer ; il n'en reste pas moins que ce manager de proximité les vit sur le mode du donnant-donnant, du « deal ». Sans suggérer que l'intégralité des relations entre encadrants de proximité et collaborateurs est basée sur une économie de l'échange-don et de la réciprocité, on peut néanmoins voir qu'en l'absence d'incitations matérielles et financières, Eric fonde son travail d'encadrement sur la plus ou moins grande reconnaissance symbolique qu'il peut apporter à ses collaborateurs, au travers de petits échanges qui permettent de jouer sur les leviers les plus ténus en apparence, mais qui organisent la quotidienneté de la vie au travail. Il dit plus loin dans le même entretien « chambrer » et « mettre la honte » à ceux de ses agents qui ne réalisent pas bien leur travail : manière de travailler, davantage encore, sur la reconnaissance symbolique plutôt que sur les rétributions matérielles, en utilisant précisément la solidité du collectif de travail pour le retourner contre ceux qui ne le soutiennent pas assez, qui seraient tentés par la stratégie du « passager clandestin ». Du reste le terme de « deal » exprime bien le caractère souterrain et légèrement opaque de l'arrangement : « sous le radar » du contrôle hiérarchique et dans les interstices laissés libres, on trouve les moyens que l'on peut pour mobiliser et organiser le travail.

Autre élément intéressant de cet extrait, corroboré par d'autres entretiens à ERDF : les « valeurs des banlieues » – dont on peut supposer qu'elles ne sont pas les mêmes que celles des collectifs de travail, structurés depuis bien des années autour d'une identité professionnelle et d'une mémoire collective – sont ici des éléments sur lesquels les managers de proximité peuvent jouer pour produire de la reconnaissance et de la légitimité. La notion de « respect » est à cet égard révélatrice : centrale dans la culture de la rue (celle des jeunes des quartiers populaires en difficulté scolaire et sur le marché du travail)<sup>1</sup>, elle ne recoupe pas complètement le « respect de la personne » prôné par les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise et les codes d'éthique. Elle peut cependant donner lieu à une adaptation locale, qui l'inscrit dans les arrangements des équipes ; mais cette adaptation se fait à la faveur d'une affirmation du manager dans les termes mêmes de la culture de la rue, lorsque ses équipes en sont majoritairement issues. Pour se faire lui-même respecter, Eric et son supérieur hiérarchique direct (rencontré quelques jours plus tard en entretien) me confient

---

<sup>1</sup> Cf. sur ce point Lepoutre, 1997, ou encore Bourgois, 2001 (en particulier le chapitre 4, « Devenir réglo : respect et résistance au travail »). Se faire respecter et respecter les autres engage bien davantage un rapport de force dans la culture de la rue que dans l'acception la plus ordinaire du terme.

devoir entrer dans des rapports de force, parfois à la limite de l'affrontement physique, où les agents les moins qualifiés, les moins autonomes et les moins bien payés utilisent la seule ressource dont ils soient certains : leur virilité<sup>1</sup>. Il a fallu, avoue le chef d'Eric, « soutenir le regard et tenir tête » pour l'emporter, mais une fois cette victoire remportée publiquement, au vu et au su du collectif, il a acquis une légitimité dont lui-même est surpris, et qui lui permet d'exercer pleinement son rôle de manager. Ainsi, à la faveur des renouvellements des équipes, la nature des « deals » se modifie de manière parfois surprenante, créant des possibilités inédites d'actes managériaux, mais qui ressortissent souvent du symbolique et d'un univers que l'on dirait, de prime abord, extra-professionnel, ou du moins éloigné du cœur du travail. La capacité à jouer sur ce genre de paramètres est un des savoir-faire pratique difficiles à exprimer et à généraliser, que possèdent pourtant bon nombre de managers de proximité.

### *1.2.3. Achever le travail d'organisation*

Atteindre un objectif de performance ne repose pas sur la seule productivité individuelle de chacun des membres de l'équipe. En empruntant son vocabulaire à l'économie – et singulièrement, à un économiste issu d'EDF, qui a dirigé l'entreprise de longues années (Boiteux, 1956), on pourrait affirmer que, outre la productivité du travail individuel et de la productivité du capital, l'une des principales conditions de la performance économique tient à la « productivité globale des facteurs », c'est-à-dire à l'agencement technico-organisationnel qui permet d'assurer un meilleur rendement du capital et du travail à la fois. On sait que cette grandeur a toujours été difficile à évaluer au niveau microéconomique ; néanmoins son accroissement exprime ce que l'on appelle ordinairement le « progrès technique ». La productivité globale des facteurs de production est une résultante du travail d'organisation. Au niveau de l'encadrement de proximité, atteindre un niveau de performance économique tient donc à un agencement technico-organisationnel qui permet de mettre en œuvre la meilleure combinaison des facteurs de production, dont le travail individuel de chaque agent : c'est là le travail d'organisation qu'effectuent les encadrants.

Si contraints qu'ils soient par les prescriptions, les encadrants trouvent toujours des marges de manœuvre, fussent-elles non reconnues, pour exercer leur pouvoir d'agir sur les situations auxquelles ils sont confrontés. Il faut ici revenir à la question de l'autonomie, soulevée plus haut à propos de leur place dans les changements de l'organisation (chapitre 2, section 1.1.2) : à cette première forme d'autonomie, entendue comme indépendance, il faut ajouter l'autonomie comme

---

<sup>1</sup> Sur la virilité ouvrière comme ressource en voie de dévalorisation sur le marché du travail, cf. Beaud, Pialoux, 2002.

possibilité d'action sur le réel, et notamment sur les contraintes dans lesquelles l'encadrement se trouve pris (Bercot, 1999 ; Clot, 2008). Parler du travail d'encadrement comme d'un « travail d'organisation », dans la lignée de la théorie de la régulation, revient à poser qu'il n'existe pas de pur travail d'exécution, et que même un encadrant dont on attend qu'il effectue un simple travail de contrôle et de relais des injonctions hiérarchiques, se livre toujours à des ajustements, des régulations locales et des arrangements qui interdisent de décrire son travail quotidien comme une « cage d'acier » bureaucratique (Weber, cité dans Barker, 1993). On verra plus en détail, dans la section 3, comment s'organisent les différentes formes de travail d'organisation des encadrants de proximité. Cependant, les arrangements auxquels parviennent les premiers niveaux de l'encadrement ont ceci de spécifique qu'ils ne sont pas (et parfois ne peuvent pas être) reconnus comme des régulations pérennes qui méritent d'être acceptées comme telles par les niveaux supérieurs d'encadrement. Ce, pour trois raisons.

La première tient au caractère contingent, fragile et labile des arrangements qui relèvent de l'animation de l'équipe. Dans ce domaine, le pouvoir d'agir dont disposent les encadrants est limité, car ils ne sont pas seuls à décider des incitations et des sanctions, ni même de la composition et des contours de leur équipe. Cependant leur hiérarchie leur délègue une partie des ajustements, ceux qui relèvent des « deals » et de l'évaluation individuelle du mérite et du « professionnalisme », via les entretiens annuels, notamment. Ce sont là des domaines qui font l'objet d'un « cadrage » – au sens où il existe un cadre national pour le déroulement de l'entretien annuel, par exemple – mais qui appellent, par construction, des ajustements liés à la singularité de chacun des membres de l'équipe et de chacune des équipes. Réorganiser la distribution des différentes tâches au sein de l'équipe, par exemple, peut être une manière de mieux concilier plusieurs exigences ; et ce travail de coordination est laissé à l'appréciation des encadrants qui connaissent les potentialités et les limitations de chacun des membres de leur équipe, ainsi que l'explique Sophie :

« [En arrivant dans ce poste] il m'a juste fallu faire un état des lieux, savoir comment les activités étaient réparties sur chacun, et j'ai un peu rebelotté les activités, euh... parce que j'avais des gens, comme je vous dis, qui n'étaient pas forcément intéressés dans leur travail, et j'ai essayé de leur donner des choses qui étaient intéressantes, et j'ai pris des choses qui pouvaient me servir pour moi et pour notre équipe.

*Et vous êtes arrivée à la tête d'une équipe qui était déjà formée, et qui avait un autre chef avant, c'est ça ?*

Oui.

*Et vous diriez que ça se passe mieux depuis que vous avez "rebelotté" les activités, c'est ça ?*

Oui, ah oui, complètement. Ils sont plus motivés.

*Sur quoi repose ce travail de motivation, en fait ?*

Euh, bah je ne sais pas. Moi j'essaie d'avoir un management participatif, j'essaie de les voir assez régulièrement, et puis après de se dire "Voilà, on a tout ça à faire : qui va le faire", et je connaissais un peu les compétences de chacun, je sais que telle personne c'est plutôt ça, donc je vais lui donner ça. Parce que j'avais vraiment quelqu'un qui n'était plus du tout motivé.

*Et qui ne voulait plus du tout travailler là-dedans ?*

Bah en fait, clairement c'était quelqu'un qui avait demandé à partir en congé de fin de carrière, à qui on avait refusé, donc... voilà. Donc déprimée, on ne lui donnait pratiquement plus rien, juste de quoi l'occuper un peu... Donc moi je l'ai reçue, je lui ai demandé ce qu'elle voulait faire, euh, je n'ai pas eu beaucoup plus d'éléments sur le coup, à l'époque. Voilà, elle m'a dit qu'elle n'était pas motivée, qu'il y avait un passé, et tout ça. J'ai dit "Il y a le passé, mais il y a aussi l'avenir, et moi je n'ai pas envie de te voir comme ça", et donc c'est quelqu'un qui n'est plus en arrêt maladie, qui est là, qui fait du bon travail, euh, comme tout le monde. Donc, bon, je suis contente que ça se passe comme ça.

*Oui, c'est déjà un beau succès...*

Oui ! [rires] Même si je sais que ce que je pourrais attendre d'elle, ça pourrait être plus, bah on y va par étapes, quoi. Il faut déjà retrouver la confiance en soi, être de nouveau motivée, et puis après ça vient tout seul.

*Et c'est quelqu'un qui n'était pas motivé parce qu'elle avait le sentiment de ne pas être à sa place dans ce travail, ou parce que les relations de travail n'étaient pas bonnes, peut-être ?*

Euh, je pense qu'il y avait les deux. Je pense que clairement, ça ne devait pas bien se passer, et elle ne devait pas bien se sentir dans ce boulot-là, et comme les congés de fin de carrière lui permettaient de partir, elle s'est dit "Bon ben moi je m'en vais", et voilà. Sauf que comme ça a été refusé, bah elle s'est dit "Je reste là, mais je ne suis pas motivée par ce que je fais".

*Du coup, j'imagine que ça avait des incidences sur la petite équipe que vous managez ici ?*

Ah, je pense qu'il y avait des gens qui devaient se dire "Attends, moi je fais beaucoup de boulot, et elle, elle n'a pas grand-chose", ça je suppose que oui. Mais bon, en même temps, c'est une équipe qui est très solidaire. » (Sophie, 36 ans, chef d'antenne qualité-sûreté-environnement, DPIT, entrée à EDF comme

La marge de manœuvre dont dispose Sophie pour parvenir à atteindre ses objectifs repose sur l'ordonnancement du travail au sein de l'équipe, dont on voit que, comme les « deals » effectués par Eric, il conditionne la « motivation » des agents, et s'accorde avec leur sens de l'équité dans la répartition du travail. À l'inverse de la situation d'Eric, cependant, ici l'arrangement échappe au contrôle hiérarchique non pas parce qu'il est à la limite de la règle, mais parce qu'il relève d'une décision de coordination que le supérieur hiérarchique de Sophie lui laisse prendre en fonction des singularités de « ses » agents.

La deuxième raison du caractère indicible des arrangements relève de l'impossibilité fonctionnelle, soulignée au chapitre 2, de reconnaître qu'il existe des « trous » dans la règle, voire des contradictions, et que des arrangements avec la règle sont parfois nécessaires : le directeur de l'unité à laquelle appartient Julien (le chef d'exploitation confronté à une (micro)fissure sur le circuit primaire) ne peut reconnaître officiellement qu'il existe une ambiguïté dans les spécifications techniques d'exploitation, et n'a pas le droit de l'encourager à temporiser face à l'ASN. C'est pourtant ce que Julien est conduit à faire, parce qu'il existe dans l'organigramme suffisamment de jeu pour qu'il ne soit pas confronté directement à l'autorité de sûreté, dès le moment où l'incident est constaté. Ce jeu dans la mécanique lui permet de « couvrir » le CNPE le temps d'y voir plus clair sur la nature de la fuite, mais il est hors de question de déclarer ouvertement que l'on se couvre – tout au plus peut-on décrire en ces termes l'attitude du service voisin, dans une conversation informelle entre deux agents. L'aveuglement fonctionnel face à l'incomplétude de la règle est particulièrement prégnant dans le domaine nucléaire, mais il se retrouve plus généralement dans les autres métiers de l'entreprise : les concepteurs des prescriptions admettent difficilement qu'il existe de l'imprévu, des particularités locales, et *a fortiori* des contradictions dans le prescriptif. Tout ce qui émerge d'imprévu et de contradictoire sur le terrain fait donc l'objet d'ajustements au niveau du terrain, et rarement au-delà, sauf dans le cas des « retours d'expérience » explicitement prévus pour tirer les leçons et les corrections des manquements constatés.

Souvent le « REX » (retour d'expérience) est effectué au sein même d'une section ou d'un service. Qu'il s'agisse d'alimenter le reporting d'un projet de changement national, de faire l'inventaire des modifications à apporter à un circuit hydraulique qui ne fonctionne pas parfaitement, ou de trouver des ajustements locaux face à un procès de travail chroniquement dysfonctionnel, les encadrants d'EDF ont de fait l'habitude d'effectuer un travail réflexif sur leurs pratiques et celles de leur équipe, afin d'en tirer des enseignements, au plus près de l'activité. Ce travail réflexif n'est d'ailleurs pas limité qu'à l'encadrement : les opérateurs et les techniciens



peuvent également être amenés à s'y livrer. Un exemple tiré de mes observations dans un CNPE permet de montrer que cette réflexivité conduit parfois davantage – de même que dans les réseaux de managers de proximité – à faire émerger des problèmes dont la solution se trouve en amont de la hiérarchie, voire ailleurs, plutôt que dans un arrangement local, et que celui-ci, lorsqu'il est finalement adopté, n'est aux yeux des agents qu'une solution de second ordre.

Lors de la réunion hebdomadaire du service conduite des tranches 1 et 2 du CNPE N. (qui réunit tout l'encadrement du service : chef de service et chefs d'exploitations, ainsi que des cadres experts dans des domaines techniques), le chef de service demande à l'un des CE de présenter les résultats d'une analyse qu'il a effectuée en commun avec plusieurs opérateurs des deux tranches, à propos de la « sur-sollicitation » des opérateurs en salle de commande. L'objectif est de leur éviter d'être constamment dérangés par des appels téléphoniques : la salle de commande est considérée par les autres services comme la « porte d'entrée » du service conduite, et les opérateurs sont fréquemment amenés à « jouer les standardistes » sans pouvoir travailler sereinement sur la conduite des tranches. Le document précise simplement quelques voies de recours en cas de demande urgente de la part de l'extérieur de la salle de commande, qui passent quasiment toutes par le cadre technique (CT). Le résultat se présente sous la forme d'un logigramme qui précise la marche à suivre, en fonction de la nature des demandes, pour appeler (ou non) la salle de commande. Ce document n'a donc rien de particulièrement révolutionnaire, mais il est l'occasion d'un débat de bien plus grande ampleur sur l'organisation du travail de surveillance et de contrôle qu'effectuent les opérateurs. Plusieurs CE soulignent qu'en leur temps, on ne leur demandait que de surveiller et de contrôler leurs écrans et leurs instruments de mesure ; d'ailleurs les postes de commande ressemblaient à des « cockpits » qui tournaient le dos à la porte et étaient placés l'un à côté de l'autre, sans grande possibilités de se déplacer. Au fur et à mesure de l'évolution des prescriptions (et de l'aménagement des différents paliers), on a de plus en plus demandé aux opérateurs de remplir des tableaux, de contrôler plusieurs choses à la fois, et surtout de répondre à des sollicitations qui parasitent leur « sérénité » (maître-mot de tout le travail de conduite, qui revient souvent comme une sorte d'horizon régulateur). De sorte qu'à l'heure actuelle, on cherche des parades à ces problèmes, du type de ce logigramme, mais que « pour bien faire les choses », il faudrait selon eux remettre en question bien plus que l'organisation de la conduite, ce que chacun s'accorde à dire autour de la table, en déplorant que les relations de la conduite avec la maintenance soient difficiles : les premiers sollicitent constamment les seconds pour pouvoir effectuer leur propre travail. L'un des participants (chef d'exploitation) s'interroge à voix haute : « On fait quoi avec cette feuille ? » En effet, le poste de cadre technique est surchargé dans le logigramme auxquels sont parvenus les agents chargés du REX : celui-ci est censé répondre à tout, faire le guichet unique des demandes téléphoniques à la conduite, alors que, comme le souligne une chef d'exploitation, les matins de quart de semaine (en particulier le lundi) sont déjà bien chargés pour lui. Faire en sorte de ne pas déshabiller Pierre pour habiller Paul demande de mettre en question davantage que la communication à la conduite : il s'agit d'un problème global d'organisation, en particulier la tendance à appeler « ceux qui savent et qui maîtrisent tout sur la tranche » parce que les autres services sont trop cloisonnés, dès le moindre problème. Le CE qui s'était explicitement demandé « que faire de

cette feuille » en donne un exemple frappant : il est arrivé qu'on appelle la salle de commande parce qu'il n'y avait plus d'eau chaude dans les douches des vestiaires. Cela dit, d'après lui, en voulant cadrer *a priori* la manière dont on s'y prend pour contacter la conduite, « On va dire à la maintenance comment elle doit faire son boulot ! » Le chef de service l'appelle au calme en lui disant « Je te rappelle que tu es encore en vacances ! » (rires) – en effet il est revenu au travail alors qu'il est encore en congés pour une journée. Il répond également qu'« il s'agit d'être concret », et qu'on ne peut pas « se contenter de déplorer que tout le système marche mal ».

Cet exemple montre comment chaque retour d'expérience peut donner lieu à une « montée en généralité » qui, à partir de dysfonctionnements constatés dans le détail du travail quotidien, remonte à des causes d'ordre plus général pour les expliquer. En l'espèce, les encadrants de la conduite se disent impuissants à traiter le manque de sérénité en salle de commande parce que celui-ci s'expliquerait par l'évolution des procédés de travail de la maintenance, qui conduisent les agents de maintenance à déranger plus souvent leurs collègues. Des parades peuvent donc être mises en place au niveau de la conduite, mais elles consistent en un arrangement temporaire et insuffisant pour résoudre le véritable problème. Ici, le retour d'expérience n'a qu'une portée limitée dans la mesure où le travail d'organisation à entreprendre demanderait, pour résoudre véritablement le problème constaté, de dépasser le seul cadre du service conduite. Dans bien d'autres cas, le « REX » permet pourtant de trouver des parades locales à des problèmes d'organisation, sous la conduite de l'encadrement lorsque celui-ci décide d'en adopter les conclusions.

#### *Retours d'expérience et espaces de discussion sur le travail*

La fréquence des épisodes de « REX », à la suite de changements majeurs ou dans le cadre de l'activité normale (par exemple, pour mettre en œuvre les modifications techniques nécessaires au bon fonctionnement du parc nucléaire) rejoint, bien que son origine soit purement techniciste, les préoccupations des chercheurs en sciences sociales relatives aux espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2011 ; Clot, 2010 ; Ughetto, 2011). L'évolution contemporaine des entreprises aurait, selon ces travaux, conduit à faire disparaître (parfois sciemment, et la plupart du temps sans même y prendre garde) les lieux et les moments où, collectivement, les équipes qui réalisent un même travail pouvaient prendre le temps de s'interroger sur la qualité du travail, ses critères, ses conditions, et d'en tirer des leçons qui puissent être appliquées par l'encadrement, pourvu que celui-ci dispose lui-même d'un minimum de latitude d'action (Rouilleau, Rochefort, 2005). Leurs conclusions, à quelques nuances près, affirment la nécessité d'inventer, ou de recréer, des espaces de discussion à la fois opératoires (qui débouchent sur des résultats pratiques), pilotés, et suivis dans le temps<sup>1</sup>. L'accent est inégalement mis, selon les auteurs, sur le « retour du métier »

<sup>1</sup> On retrouve cet objectif dans les orientations de politique publique défendues par le rapport au Premier ministre de H. Lachmann, C. Larose et M. Pénicaud, dont la troisième proposition incite les entreprises à « généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles, sous la forme de groupes de travail sur le métier ou sur le modèle des anciens cercles de qualité, afin de créer des lieux où développer un retour collectif sur le travail et sur la qualité du métier » (Lachmann, Larose, Pénicaud, 2010 : 8).

(au sens d'une réhabilitation des critères de qualité du travail partagés par une même équipe, et non imposés par la seule hiérarchie) dans ces espaces de discussion. Ces recherches partagent une même conviction, souvent appuyée sur un travail empirique de grande ampleur (Detchessahar, 2011 ; Sardas, Dalmaso, Lefebvre, 2011) : les contradictions du travail, d'autant plus nombreuses et prégnantes lorsque l'on demande aux encadrants de se faire les relais de prescriptions multiples, peuvent donner lieu à des régulations au niveau local, au plus près du « métier » ou encore du « travail réel », qui ont en retour des effets vertueux sur la santé des travailleurs en question.

Les retours d'expérience qui permettent des ajustements locaux, qui reconnaissent aux encadrants le pouvoir d'agir sur les modalités de mise en œuvre d'un projet ou sur les détails d'une nouvelle organisation, ne sont pas exactement de même nature (ils ne s'appuient pas sur les canons du « métier » et n'ont pas pour objet d'améliorer le vécu des agents vis-à-vis de leur travail), mais participent également d'une régulation locale reconnue et institutionnalisée. Cependant, les retours d'expérience institutionnalisés sont beaucoup moins nombreux que les arrangements indicibles ou invisibles. La plupart du temps, « on se débrouille », car le prescriptif n'est pas censé produire de contradictions, pas plus qu'il ne comporte de « trous ». Pour conclure sur ce deuxième facteur de non-reconnaissance des arrangements, on pourrait suggérer que les « espaces de discussion » promus par les sciences sociales du travail dans le cadre de la prévention des atteintes à la santé psychique des travailleurs, puissent être le pendant, dans l'ingénierie sociale, des processus de REX, initialement prévus pour travailler à l'amélioration des procès de travail (et même des machines), partie intégrante de la culture technicienne des unités d'EDF (à la différence des « espaces de discussion » qui rappellent aux encadrants les lois Auroux), et dans lesquels, précisément, les agents impliqués parlent ensemble de leurs problèmes de travail en vue d'y remédier collectivement.

La troisième raison pour laquelle le travail d'arrangement n'est pas reconnu tient à certaines situations de sous-encadrement ou de sur-encadrement du travail, dans lesquelles les différents niveaux hiérarchiques ne travaillent pas de concert, comme le voudrait pourtant le schéma fonctionnaliste bureaucratique (cf supra chapitre 1, section 1.2). Dans les situations où les niveaux supérieurs de la hiérarchie sont absents (en raison de leur éloignement géographique, par exemple, ou lorsqu'ils s'intéressent seulement aux indicateurs quantitatifs que le terrain « remonte »), mais aussi lorsqu'ils sont trop présents, au point de perturber le travail quotidien de l'encadrement de proximité par une multiplicité de sollicitations croisées (lorsque celui-ci répond à des interlocuteurs de multiples projets enchevêtrés, par exemple), « on se débrouille ».

C'est là une expression indigène qui revient à autant de reprises que le terme de « deals », bien qu'elle ne soit pas nécessairement employée par les mêmes enquêtés. La débrouillardise fait référence à la coordination entre des exigences contradictoires, mais aussi aux arbitrages qui doivent être réalisés par les premiers niveaux de l'encadrement alors que personne d'autre n'y avait pensé – ou au contraire, lorsque trop de directives se superposent les unes aux autres en fixant des priorités toutes plus urgentes les unes que les autres. Le travail d'encadrement consiste alors à planifier et à organiser les « renoncements » parmi l'ensemble des prescriptions, en prenant sur eux de mettre momentanément à distance la pression hiérarchique (ou, au contraire, d'assurer la continuité de l'activité sans répondre à une demande précise).

Yvon, chef de groupe responsable à ERDF, m'explique en 2011 (lors de notre deuxième entretien) que les budgets de maintenance consacrés au remplacement des transformateurs à CFC<sup>1</sup> ne permettent pas de changer tous les transformateurs concernés dans le temps imparti. À bien y regarder, il s'agit à la fois d'un problème budgétaire et d'organisation :

« La planif[ication] du site [du service] récupère les chantiers, auprès de l'ingénierie, et ils planifient en fonction des ressources disponibles, donc, des agents présents. Mais le reste des activités de maintenance, elles ont été actées dans le plan de maintenance à l'année n-1, et ça c'est le chef de GR [il le planifie lui-même]. Le problème est que, même pour le plan de maintenance, les budgets peuvent être serrés en cours d'année : on s'arrête en avril parce qu'on n'a plus de quoi éliminer les transfos pollués au CFC, par exemple.

*Et dans ce cas-là, où est-ce que l'arbitrage est fait ?*

Les arbitrages se font à mon niveau, ou au niveau de mon adjoint. On se débrouille pour faire au mieux avec les chantiers qu'on récupère, mais le problème c'est quand ça nous conduit à renoncer à ce qu'on avait prévu. » (Yvon, chef de GR, 52 ans, entré à EDF comme monteur)

Yvon doit à la fois répondre aux sollicitations de l'ingénierie (un service voisin du sien, l'exploitation) et assurer le « plan de maintenance » sur lequel il s'est engagé auprès de sa propre hiérarchie. C'est sur ce plan maintenance qu'une partie de ses objectifs annuels de performance sont définis, mais les chantiers apportés par l'ingénierie sont prioritaires, et ils consomment une partie de son budget. Il faut donc « se débrouiller », c'est-à-dire concilier tant bien que mal, en lien avec son adjoint, deux plannings qui se chevauchent et qui consomment les mêmes ressources (budget et temps de travail des agents de sa section).

La « débrouillardise » est également une compétence appréciable pour un encadrant lorsque son équipe actuelle ne lui permet pas de faire face à la charge de travail qui lui incombe. C'est le cas de Barnabé, chef de section dans un service de maintenance d'une centrale thermique à flamme. La moitié de l'effectif de sa section est en détachement syndical, ce qui pose des problèmes d'organisation insolubles, en particulier lorsque les représentants en CHSCT sont convoqués pour une séance extraordinaire, 24h à l'avance :

*« Du coup j' imagine que vous avez une semaine de travail compliquée à gérer ?*

Oui. [rires]

---

<sup>1</sup> Chlorofluorocarbures, gaz fluorés utilisés dans les circuits de refroidissement, dont l'usage industriel a été progressivement interdit en raison de leur fort impact sur la destruction de la couche d'ozone.

*Comment fait-on, alors, dans ce cas-là ?*

Bah, je me débrouille, hein ! Je planifie un peu de boulot mais pas trop, parce que de toute façon je sais pertinemment qu'on pourra pas le faire, et après c'est beaucoup d'urgences, surtout en arrêt de tranche, comme là en ce moment, c'est beaucoup beaucoup les aléas qui nous... qui nous prennent du temps et qui désorganisent.

*Ça veut donc dire que vous ne pouvez pas planifier votre activité à l'avance ?*

Peu. Peu. On en fait de plus en plus, on a mis le plateau tranche en marche [service dédié à la planification des activités de maintenance], donc on essaie, mais moi je m'aperçois que ça ne marche pas terrible, pour des problèmes de ressources : je peux planifier tout ce que je veux, si je n'ai personne pour faire le boulot... Il y a des détachements qui sont mis le vendredi pour la semaine d'après, et d'autres qui sont un peu plus à long terme. Mais les CHS, ça se décide la veille pour le lendemain, ou le jour même pour l'après-midi ou le lendemain. Mais bon, les CHS c'est une personne, donc ça va. » (Barnabé, 38 ans, chef de section, entré à EDF comme technicien)

Ces deux exemples sont, parmi l'ensemble de mes entretiens, ceux qui témoignent le plus nettement d'une situation de blocage manifeste, où la « débrouillardise » n'est pas reconnue comme une véritable compétence parce qu'elle correspond à une situation transitoire que l'encadrement doit gérer tant bien que mal. De manière générale, cependant, ce terme correspond aux situations dans lesquelles l'encadrement de proximité se trouve confronté à un manque de ressources qu'il doit gérer comme il le peut, pour atteindre ses objectifs, sans pouvoir compter sur autre chose, de la part des niveaux supérieurs de la hiérarchie, qu'une bienveillance impuissante : les supérieurs hiérarchiques de Barnabé et d'Yvon ne peuvent réguler à leur place les manques de budgets, les chevauchements de priorités dans la planification ou les problèmes d'horaires liés aux détachements syndicaux. Sur les premiers niveaux d'encadrement repose alors le travail d'arrangement qui consiste à aménager, localement, des compromis supportables – à la fois du point de vue de la continuité de l'activité, et du point de vue du droit du travail et des règlements relatifs à la sécurité.

On retrouve ici une conclusion plus générale de la sociologie de l'encadrement (Mispelblom Beyer, 2006, 2004 ; Flamant, 2002 ; Karvar, Rouban, 2004 ; Benguigui, Monjardet, 1980) : le caractère extrêmement difficile à décrire et à prévoir de ce travail, qui relève à la fois de la planification, de l'animation d'un collectif, de la prise de décision et de l'organisation (ce dernier terme revêtant lui-même des significations multiples). « Faire prévaloir des orientations », selon le mot de F. Mispelblom Beyer, c'est à la fois parvenir à un équilibre temporaire entre plusieurs exigences contradictoires, mais aussi fabriquer du « sens », suivant K. E. Weick (1995) : donner à

cet équilibre temporaire et local, issu de la « débrouillardise » et appuyé sur des arrangements, une cohérence qui tient dans une forme narrative convaincante, à même de persuader les agents encadrés qu'il y a là une rationalité, ou du moins une signification commune. Le travail d'encadrement partage avec le travail de tous les cadres (encadrants ou non) une caractéristique commune : ils « construisent leur action en fonction des données présentes qu'ils contribuent à définir » (P. Langa, cité dans Bouffartigue et Gadea, 2000 : 75).

Peut-on affirmer, pour conclure cette section, que le travail d'arrangement s'apparente à une « régulation conjointe » (au sens de Reynaud) ? La conciliation de plusieurs exigences contradictoires, et particulièrement, du prescriptif et des exigences de l'équipe encadrée, s'apparente à ce que J.-D. Reynaud nomme sous ce terme ; d'autant que tout l'effort conceptuel de cette sociologie vise à se déprendre d'une représentation commune dans laquelle « les règles » sont données une fois pour toutes, au profit d'une conception dynamique de « la régulation », processus toujours recommencé de création et de subversion de règles. Entre la régulation autonome (celle que les exécutants adoptent entre eux) et la régulation de contrôle (celle qui traduit les requis de la direction), il existerait une conciliation possible qui maintiendrait un équilibre local. En réalité et sur ce terrain d'enquête, rien n'est moins sûr, tant celle-ci relève en définitive de l'idéal du management participatif, dans lequel salariés et encadrants finissent par s'entendre (y compris tacitement) sur des compromis communs, lorsqu'ils disposent d'une autonomie relative dans la fixation de règles locales. À l'utopie d'une relation encadrant-subordonné entièrement fondée sur le souci commun de la régulation de l'activité, il faut opposer le constat d'un affrontement entre les différentes strates de l'encadrement qui, au sein même de la « régulation de contrôle », n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes ressources pour les faire prévaloir. Face à leurs marges de manœuvre limitées, en raison d'une part de leur condition subordonnée, mais également de leur faible latitude d'intervention sur le travail des agents qu'ils encadrent, les encadrants de proximité opèrent des arrangements qui permettent d'aménager, pour leur équipe, les conditions de l'engagement dans le travail. Celui-ci ne dépend pas que de la régulation de contrainte : non seulement les agents encadrés sont des professionnels qui disposent d'une autonomie relative dans l'exécution de leur travail, en raison de leur compétence élevée et de la forte technicité des activités dans lesquelles ils interviennent, mais bien souvent, ils encadrent eux-mêmes des prestataires, au sens où ils préparent, contrôlent et surveillent l'exécution d'une tâche sans l'effectuer eux-mêmes. L'intervention de l'encadrement de proximité relève donc d'un contrôle de deuxième ordre (cf. infra, chapitre 6, section 1.2), et ne peut modifier les conditions dans lesquelles la tâche finale est exécutée. En revanche, elle peut contribuer à aménager les conditions, matérielles et surtout symboliques, de l'engagement des agents dans leur travail.

## Section 2 : Les instruments du contrôle et de l'animation

Le travail d'encadrement n'est pas qu'un travail d'organisation : il ne suffit pas aux encadrants d'agencer des dispositifs techniques et des prescriptions pour faire tenir les arrangements auxquels ils parviennent. Ces derniers comportent une part importante d'interactions avec les subordonnés, destinées à leur faire accomplir leur propre travail. Parvenir à faire faire quelque chose à quelqu'un qui ne l'aurait pas fait de lui-même, c'est l'une des définitions classiques du pouvoir (Dahl, 1971). Plus précisément, le pouvoir de A sur B peut prendre deux formes : d'une part, la capacité de A à contraindre les actions de B de sorte que celui-ci adopte le comportement que A attend de lui ; d'autre part, la capacité de A à susciter l'action de B. On oppose ainsi « l'injonction » et « l'influence », deux formes de pouvoir qui reposent sur deux mécanismes analytiquement distincts (mais qui sont bien souvent entremêlés dans la réalité) : la contrainte et le consentement. Dans les deux cas cependant, il s'agit d'obtenir de la part d'un acteur (d'une personne, le plus souvent) un comportement désiré par un autre acteur. Sans entrer plus précisément dans les discussions théoriques auxquelles ces concepts donnent lieu (cf. *infra*, chapitre 6, section 2), j'examine dans cette section les mécanismes sur lesquels repose le pouvoir des encadrants de proximité vis-à-vis de leurs subordonnés. Ils peuvent se ranger dans les deux catégories citées plus haut : injonction et influence, c'est-à-dire contrainte et consentement. Fonctionnellement – du point de vue du procès de travail défini par l'entreprise, et des objectifs que celle-ci poursuit – le pouvoir des encadrants permet le contrôle du travail (il faut s'assurer que le travail est effectué selon les exigences de l'employeur) et l'engagement du facteur travail dans le procès de production. En effet, même dans des univers industriels où les agents n'interviennent qu'à la marge sur des automatismes programmés pour œuvrer seuls, un degré minimal d'engagement dans le travail est requis de leur part. J'utilise donc le terme d'« engagement » dans un sens plus trivial que celui que lui ont donné les recherches récentes en sociologie du travail et des groupes professionnels<sup>1</sup> : l'engagement dans le travail désigne ci-après l'attitude des agents qui, dans le cours de leur action sur leur lieu de travail, permettent que les arrangements perdurent et que le procès de travail se maintienne. On verra qu'il recouvre ce que les enquêtés rangent sous des catégories individualisantes comme la « motivation » ou la « bonne volonté ». À cet effet, les encadrants disposent de leviers d'action : les sanctions et les incitations (les « carottes et les bâtons ») qu'ils peuvent distribuer à leurs agents, mais aussi et surtout les interactions quotidiennes qu'ils entretiennent avec eux et qui relèvent à la

---

<sup>1</sup> Cf. *supra*, introduction générale, section 4.

fois du « symbolique » et de « l'affectif », et enfin des dispositifs de contractualisation et de procéduralisation du travail d'encadrement.

## **2.1. Sanctions et incitations**

### *2.1.1. Un pouvoir de sanction limité*

L'ensemble des sanctions et des incitations dont disposent les encadrants de proximité est limité, et défini à la fois, par les règles qui ordonnent la gestion des ressources humaines au sein d'EDF, et plus globalement, au sein des Industries électriques et gazières (IEG). Il faut en premier lieu tenir compte de ce que le statut des IEG prévoit des sanctions précises à l'égard des agents qui se rendent coupables d'une « faute » :

« Article 6.

§ 1 – Les sanctions disciplinaires applicables aux agents statutaires suivant la gravité des fautes commises, sont :

- 1° L'avertissement ;
- 2° Le blâme notifié avec inscription au dossier ;
- 3° La mise à pied, limitée à 8 jours, avec privation de salaire ;
- 4° La mise à pied, limitée à un mois, avec privation de salaire ;
- 5° La rétrogradation d'un ou plusieurs échelons ou échelles ;
- 6° La mise à la retraite d'office. » (statut des IEG, version mise à jour le 9 novembre 2009)

Une prémisse importante du travail d'encadrement tient donc à la limitation du pouvoir de sanction de l'encadrement de proximité : ces sanctions sont non seulement graduées, mais elles sont appliquées par le chef de service (pour les deux premières) ou par une commission du personnel<sup>1</sup>. Ce cadre, dans lequel est délimité le pouvoir de sanction de l'encadrement de proximité, distingue nettement EDF d'autres entreprises dans lesquelles les salariés sont soumis à une « implication contrainte » (Durand, 2004) du fait de la pression (voire du chantage) au licenciement. On ne licencie pas un agent EDF, ni lorsqu'il commet une faute grave, ni *a fortiori* lorsqu'il n'atteint pas les objectifs de performance qui lui avaient été assignés. C'est là une limitation que tous les encadrants soulignent, pour s'en féliciter (au nom de principes de justice qui incluent la sécurité

---

<sup>1</sup> Commission supérieure ou commission secondaire, selon que l'agent appartient ou non au collège cadre.



dans l'emploi) ou pour la déplorer (en raison du peu de crédibilité des menaces de sanction, à la fois faibles et qui peuvent toujours donner lieu à un appel auprès d'une commission). Citons de nouveau Barnabé, qui répond à une question sur son autonomie en tant qu'encadrant :

« Oui, je pense, je suis relativement libre, je suis autonome... Maintenant, on n'a pas de vrais leviers : quand il y a une personne qui ne veut pas bosser parce qu'elle a pas envie, bah c'est comme ça, quoi. Et on ne peut rien faire. On subit et c'est tout, ça s'arrête là.

*Et du coup, en quoi consistent les leviers que vous avez au jour le jour ?*

Oh bah je n'en ai pratiquement pas, ce n'est que des relations avec les équipes. Ce n'est que du relationnel. Donc là je fais du management, oui... C'est du relationnel, je tiens l'équipe avec mon relationnel. Sinon euh... » (Barnabé, 38 ans, chef de section, entré à EDF comme technicien)

Il insiste à la fois sur la limitation des moyens de sanction et sur le peu de pouvoir d'incitation dont il dispose vis-à-vis de son équipe. Je reviendrai dans la sous-section suivante sur le sens qu'il faut accorder au « relationnel » ; on peut dès maintenant constater que Barnabé déplore le manque de moyens auquel il fait face avec beaucoup de résignation : « c'est comme ça, et on ne peut rien faire. »

Autre exemple : un chef d'exploitation d'un CNPE, que je suis dans sa journée de travail, profite d'une pause entre deux rendez-vous pour donner à notre conversation un tour plus officiel, celui d'un véritable entretien : « Alors, c'est quoi tes questions ? » Pris de court, j'explique en des termes assez généraux que je travaille sur ce que signifie « le management de proximité. » Sa réponse est immédiate : « Ce n'est pas évident à EDF, parce que la sécurité de l'emploi, ça fait qu'on ne peut pas donner des objectifs comme ailleurs, pour les motiver. Enfin, on peut les motiver, mais ça a ses limites. Ils s'en foutent, pour certains. Donc il y a les objectifs au-dessus et les agents en-dessous : je ne peux pas tout appliquer bêtement, c'est à moi de mettre du sens, un peu. »

De manière générale, les encadrants de proximité peuvent réclamer à leur hiérarchie des sanctions à l'égard d'agents qui ont commis une faute professionnelle, mais ne peuvent ni les sanctionner eux-mêmes, ni *a fortiori* les sanctionner simplement parce qu'ils ne seraient pas assez engagés dans leur travail, parce qu'ils « s'en foutent », comme dit ce chef d'exploitation. Le pouvoir d'injonction ne passe pas par la sanction pure et simple : pour les premiers niveaux de l'encadrement, il passe avant tout par l'organisation du travail (cf. supra, section 1), et par le contrôle du travail (cf. infra, chapitre 6). Ce dernier s'apparente à une sanction lorsqu'il aboutit au reproche, adressé à l'agent encadré, de n'avoir pas convenablement effectué son travail. C'est

notamment la forme de sanction qui est encouragée, au sein de la production nucléaire, sous la forme des « constats de visites terrain ». Les encadrants du nucléaire, de plus en plus accaparés par un travail « administratif » et isolés de leur équipe, passent bien davantage de temps dans leur bureau, sur leur ordinateur, qu'auprès de leurs collaborateurs. Ce constat répété et unanimement déploré a conduit à une réponse politique qui prescrit aux managers des objectifs de « présence [sur le] terrain », assortis d'un outil de gestion qui leur demande de pointer leurs « constats de visites terrains » dans un logiciel spécifique<sup>1</sup>. Il s'agit d'accompagner chacun des agents dans son travail pour dresser des constats de conformité ou de non-conformité au travail prescrit<sup>2</sup>, et d'en tirer des actions curatives ou des actions correctives et préventives (à plus long terme). L'encadrant incarne, face aux techniciens et aux opérateurs, la prescription (et avant tout la prescription de sûreté, dans le parc nucléaire) ; il est chargé de « repeindre les bandes jaunes », selon le témoignage d'un manager invité à partager son expérience avec ses futurs collègues en formation, c'est-à-dire de repérer dans le détail les manquements à la règle qui doivent donner lieu à des corrections, de les « tracer » informatiquement, mais surtout de rappeler aux agents quelles sont les règles à ne pas enfreindre et les procédures à respecter<sup>3</sup>. En somme, l'éloignement des encadrants par rapport au travail de leurs agents donne lieu à un rappel à la règle, qui les investit essentiellement d'une mission de contrôle. Ainsi que le résumait deux chefs de section d'un centre de production nucléaire (pendant une réunion du « réseau MPL » du site, que j'ai eu l'occasion d'observer en mars 2011) :

« - Le management, on n'en fait plus. On regarde nos visites terrain, nos entretiens annuels... mais moi concrètement, je ne peux plus accompagner mes mecs.

- Ou alors tu fais comme moi, l'an dernier, j'avais 40 visites terrain à faire, j'ai fait celles qui étaient essentielles. J'ai fait un quart de mon indicateur, mais pour moi l'essentiel c'est de monter en compétence les jeunes de la planif[ication]. Ça ne se fait pas avec des visites terrain, ça.

- [s'adressant à moi] Le comble c'est que pour nous mettre sur le terrain, on nous met en place une nouvelle application informatique... Tu y crois, toi, à l'informatique de terrain ? »

---

<sup>1</sup> La « démarche présence terrain » a donné lieu à une politique commune à l'ensemble de la DPN, et s'incarne elle aussi dans de multiples outils de gestion, et dans des « pratiques de fiabilisation » qui visent tous les agents du nucléaire. L'opposition manifeste (et la conciliation difficile) entre cette démarche et la tendance à la « tertiarisation du management » donne lieu à de nombreuses discussions entre agents du nucléaire, et notamment à des traits d'humour qui visent la hiérarchie : ainsi, lors d'une réunion d'opérateurs de conduite que j'ai observée dans une salle de commande en présence de leur « cadre technique » (qui n'a pas de rôle formel de manager mais participe à l'équipe d'encadrement direct des opérateurs), les premiers lancent à l'adresse du second de nombreuses plaisanteries telles que « Si tu continues on te balance dans un GV [générateur de vapeur] et on referme, ça te fera de la présence terrain ! » En somme, si les chefs veulent se rapprocher du travail de leurs agents, il faut qu'ils aillent au contact direct des machines...

<sup>2</sup> Cet objectif s'inscrit, dans la production nucléaire, au sein des règles et des pratiques de « management de la sûreté » qui attribue la priorité à la sûreté des installations et au développement d'une « culture de sûreté ».

<sup>3</sup> Le module de l'académie des MPL consacré à la « Présence Terrain » commence par un rappel général sur les principes de sûreté du nucléaire français et sur le rôle que les managers y tiennent, puis on explique aux stagiaires comment « réaliser une visite terrain conformément au référentiel de la DPN », et enfin comment « tracer et exploiter les constats terrain » dans le logiciel *ad hoc*.

Les CVT (constats de visites terrain) peuvent être considérés comme des instruments d'injonction, dans la mesure où ils contribuent à cadrer le travail des agents d'exécution, en rappelant ce qui doit être fait et ce qu'il ne faut pas faire. Toutefois, une augmentation des CVT négatifs au sein d'une section aura pour principale conséquence une convocation de son encadrant pour qu'il s'explique, devant sa hiérarchie, des manquements et des écarts constatés : on retrouve ici la contradiction qui attribue à la fois aux encadrants de proximité la protection de la responsabilité de l'employeur (en cas de problème de sûreté, par exemple), et la responsabilité personnelle des fautes commises au sein de leur équipe.

Si les encadrants de proximité ont peu d'instruments de sanction, ils disposent en revanche de davantage de leviers d'incitation, c'est-à-dire de pouvoir d'influence, bien que celui-ci ne soit pas à leur discrétion, mais obéisse également aux règles fixées dans le cadre du statut des IEG.

### *2.1.2. Les leviers d'incitation*

Le premier levier d'incitation réside dans l'attribution des avancements : niveaux de rémunération (NR) et groupes fonctionnels (GF). La validation des avancements est décidée par les Commissions secondaires du personnel (CSP) : ce sont donc les chefs de service et les directeurs d'unité qui en discutent avec les représentants syndicaux de l'unité. Toutefois la grande majorité des enquêtés affirme qu'ils ont leur mot à dire dans ces décisions, en amont des CSP, pour proposer à leurs chefs des listes d'agents qui « méritent » d'être ainsi récompensés. C'est ce qu'explique Hervé à propos de l'agent auquel il a promis quatre NR supplémentaires d'ici son départ en inactivité (cf. supra, section 1) : ce genre de « deals » est négocié avec sa hiérarchie, d'autant plus que le nombre d'avancements au choix à répartir sur l'ensemble du service est variable d'année en année.

L'attribution des avancements au choix est aussi une affaire d'arrangements. Il s'agit de concilier deux principes de justice qui sont inégalement prégnants selon les métiers : la juste rétribution du mérite individuel, et l'égalité de traitement entre les agents d'une même équipe. Dilemme classique de l'encadrement (Mispelblom Beyer, 2006 : 247), qui prend ici une tournure particulière en raison des deux représentations du travail auxquels chacun de ces principes renvoie : on peut rétribuer la performance dans une entreprise « commerciale » soucieuse de faire porter à chacun des objectifs de productivité ; il est plus délicat de le faire dans un ancien établissement public qui a conservé son statut et des pratiques de gestion des ressources humaines très semblables à celles de la fonction publique. L'entre-deux dans lequel se trouvent les encadrants chargés de

décider des avancements au choix se traduit par des compromis informels, voire tacites, mais qui donnent lieu à des conflits ouverts lorsqu'ils ne sont pas respectés. C'est donc l'un des aspects les plus délicats de leur travail d'encadrement, dans la mesure où leurs subordonnés attendent d'eux qu'ils se comportent selon des principes de justice qui ne sont pas toujours explicites, ni cohérents entre eux. Ainsi de la règle qui veut qu'un agent ne puisse raisonnablement rester quatre ou cinq ans de suite sans aucune progression salariale. Bertrand (responsable d'une équipe de maintenance dans un CNPE) en témoigne, au moment où il répond à ma question sur son affiliation syndicale :

*« Vous-même, vous êtes syndiqué ?*

Oui.

*Depuis votre entrée dans les écoles de métier ?*

Depuis tout petit ! [rires] Avec des coupures, mais syndiqué, oui.

*Et dans quelle OS ? [organisation syndicale]*

La CGT. Ça ne veut pas dire que je cautionne tout ce qu'ils font [rires].

*C'est-à-dire ?*

Bah c'est-à-dire que des fois ils lancent un mouvement de grève, des fois ils essaient de défendre des causes perdues, et je m'oppose à ça. Ils vont à leur perte en faisant ça. Alors c'est un peu... c'est un peu contradictoire, dans le sens où moi j'avais proposé des agents pour des avancements au choix, les fameux NR, et puis le syndicat, au nom de "ça fait longtemps qu'il a pas eu, il doit l'avoir", le syndicat va défendre Untel. Et là c'est la foire d'empoigne. Alors, il y a des moments où je suis allé voir le syndicat en leur disant "Mais arrêtez, vous êtes en train d'essayer de récompenser quelqu'un qui ne fait pas son boulot." Alors le syndicat, lui, raisonne dans un autre sens, il dit "Oui mais ça fait tant de temps qu'il en a pas eu, et il faut quand même une augmentation de salaire." Alors nous ça nous plombe nos équipes, parce que forcément, quelqu'un qui est récompensé et qui ne fait pas son boulot... ça se passe toujours mal ici. [...]

Sur les avancements au choix, comment ça se passe : tous les RE [responsables d'équipe] se réunissent, chacun balaie les agents de son équipe et note ceux qu'il a envie de récompenser, et on fait une proposition. Alors on tient forcément compte de l'ancienneté, de quand est-ce qu'il a eu son dernier avancement, on tient compte aussi des perspectives d'évolution, s'il y a un poste qui va paraître... On fait la liste au niveau des RE, ensuite les managers maintenance [n+2 des RE] viennent et les managers maintenance délégués [n+1 des RE], on en débat tous ensemble et on crée une liste avec des priorisations.

On fait ça sur la base des avancements au choix de l'année précédente. On soumet ça au chef de service, qui revient une semaine après nous dire qui en aura ou pas. Et des fois, il y a un syndiqué qui sort du chapeau à ce moment-là. On sait tous, même si on s'oppose à ça, que quand un agent n'a rien depuis six ans, on est obligé de remplir un format A4 [formulaire dédié] pour que nous, d'un point de vue managérial, on justifie pourquoi on ne veut pas qu'un agent soit récompensé. Ça nous arrive quasiment tous les ans. [...] Et malgré le format A4, il est arrivé qu'un agent soit quand même récompensé : ça remonte au DU [directeur d'unité], ça redescend au chef de service, et voilà. Donc là c'est pareil, on a l'impression d'avoir fait un travail pour rien. C'est pas facile non plus de faire un format A4, de se mettre d'accord, de trouver les formules pour faire comprendre à l'agent qu'il fait pas son boulot, c'est pas agréable, et malgré ça quand on le fait et que l'agent est récompensé, qu'il vient le lundi matin, "J'ai eu un avancement mais je sais que ce n'est pas grâce à toi", là c'est youpi pour nous, quoi ! [rires] Bon, voilà. Ça c'est le mauvais côté, ça. Mais sinon y a des bons côtés, le fait de pouvoir récompenser des agents et qui nous disent "je ne pensais pas que je serais récompensé cette année", ça c'est des bons côtés. » (Bertrand, 45 ans, responsable d'équipe maintenance, entré à EDF comme ouvrier via les écoles de métier de l'hydraulique)

Bertrand a beau s'opposer autant qu'il le peut au principe d'égalité de traitement, il ne peut que composer avec, en raison du poids que celui-ci a dans les processus de décision d'attribution des avancements, et surtout en raison de ce que les organisations syndicales ont davantage de pouvoir que lui dans ces décisions. Il se retrouve privé d'une partie de son pouvoir d'incitation, mais aussi de sanction, dans la mesure où refuser plusieurs années de suite un avancement est unanimement perçu comme une sanction de l'encadrement. Il s'agit là d'un exemple que l'on retrouve évoqué dans les mêmes termes ou presque par d'autres encadrants de proximité : quand bien même ils peuvent proposer (et quand bien même leur voix est très écoutée et très souvent suivie dans les propositions d'avancements), ils ne sont en définitive qu'un rouage de la mécanique complexe qui se met en branle au moment des « avancements au choix », et dont le résultat est rarement entièrement conforme à ce qu'ils espéraient pour leur équipe. Héritière du modèle de relation salariale inscrit dans le statut, cette mécanique peine à prendre en compte la rémunération différentielle des performances individuelles, alors même qu'elle est censée pouvoir y apporter une réponse adéquate.

En raison de cette contrainte, et par effet d'imitation de modèles de gestion des ressources humaines issus du secteur privé, des dispositifs de rémunération variable ont été introduits à EDF au cours des années 2000. Une part de la rémunération complémentaire est collective : il s'agit de « l'intéressement », versé à chaque agent en fonction des résultats annuels de son unité. S'y ajoute, pour les agents de maîtrise et certains agents d'exécution, la « prime variable annuelle » (PVA) qui complète le salaire et les primes liées au poste (astreinte, déplacement). Elle est individuelle, et calculée annuellement par l'encadrant direct de l'agent concerné, selon qu'il a atteint les objectifs fixés par son entretien annuel d'évaluation – de ce fait, les objectifs en question sont le plus souvent

quantitatifs et continus : on peut avoir atteint son objectif « à 80% » et recevoir une partie de la PVA associée. Néanmoins son attribution et son calcul sont pris dans les mêmes contradictions que celles qui s'appliquent aux avancements au choix (NR), comme l'explique Roger, chef de pôle chimie dans une centrale thermique :

« Les syndicats n'ont pas signé [l'accord sur] l'intéressement local. Ça c'est un accord pour trois ans, je dis bien. Comment allez-vous expliquer maintenant aux gens qui se sont investis, qui ont travaillé, etc., "Félicitations, on n'a jamais été aussi bons, résultat vous n'aurez rien." [...] Il faudra qu'on m'explique, quand même. Moi j'aurais été voir mon syndicat, je leur aurais dit "Attendez..." Et puis demander d'avoir une augmentation de 314 euros du jour au lendemain, euh... il faut... Je le souhaite, hein, si tout le monde l'a, mais ce n'est pas réaliste. Ce n'est pas réaliste. Résultat, on n'a rien. Et c'est pour trois ans, ça. Quand ça va être totalement acté, que les gens vont s'en apercevoir, qu'il va y avoir l'intéressement 2008 qui va tomber, que les gens ne vont pas comprendre... Alors évidemment la direction va dire "Ah bah nous on était prêts à donner de l'argent, hein. Il manquait une signature." Vous voyez ? Ce n'est pas sain comme euh... ce n'est pas sain du tout. D'autant plus que les petites gens, comme moi, qui sont contremaîtres, on les envoie au casse-pipe, ces gens-là. On les envoie au casse-pipe parce que [imitant un agent qui se plaindrait] "Oui, tu nous augmentes de plus en plus notre tournée, on a fait des machins, des révisions-interruptions, on s'est investis, et puis finalement, comment ça se fait..." Après là l'ambiance, elle est farouche.

*Vous avez l'impression d'être un peu pris entre le marteau et l'enclume ?*

Ah bah pas un peu, beaucoup, hein ! Beaucoup beaucoup. La PVA, là, la Prime Variable Annuelle, ça c'est extraordinaire, les mecs qui ont inventé ça. Je ne sais pas si on vous a expliqué ?

*Oui, on m'en a parlé, mais pas dans le thermique...*

C'est extraordinaire cette grosse connerie, enfin là c'est super.

*Ça vous pose des problèmes aussi ?*

Bah bien sûr, des gros problèmes ! [silence] Je ne sais pas, moi, quand j'ai fait partie du groupe de travail, j'ai dit "c'est quoi", "Ah, c'est pour encourager les gens qui travaillent", j'ai dit "Bah attendez, je pensais que les avancements au choix, c'était fait pour ça : avancement au choix [il insiste]". Or à EDF, on le fait à tour de rôle, tous les trois ans le mec a son avancement. Mais qu'on arrête, je le fais dans ma section, hein ! On juge le bilan d'un gars. Le mec a bossé ou il n'a pas bossé. Il n'a pas bossé : il n'a rien ! Moi ça m'arrive très souvent de donner deux avancements de suite. Alors là on vous met la prime variable annuelle, avec des objectifs. Alors, mettons, on est copains, on a des affinités : "Allez, ton objectif ce sera de venir à l'heure tous les jours". Par contre, on ne peut pas se voir : je vais vous filer du boulot, je vais

vous demander de démarrer la tranche 3 qui est démontée, il n'y a même plus de tranche 3, mais je veux qu'elle tourne avant la fin de l'année. Bon, [souponir, il tape du poing dans la paume de sa main] ton objectif n'est pas atteint. C'est pas bon.

*Et l'application de ces objectifs, ça dépend de vous ?*

Oui. Alors le problème, c'est que vous allez juger des gens, sur des objectifs individuels et collectifs. Collectifs, pas de problème, mais individuels : vous allez juger des gens qui n'ont pas les mêmes objectifs. Déjà ce n'est pas très sain. Ce n'est pas sain du tout. Pour ces objectifs, il va y avoir de l'argent versé, et d'après la direction, ils [les agents] ne vont pas comparer leurs objectifs entre eux, enfin la somme qu'ils ont reçue entre eux. Vous avez le droit d'y croire. L'autre il va toucher – je vais dire une grosse bêtise, je n'en sais rien – 500 euros, l'autre 200, l'autre 800. Ben après, on est partis, avec la PVA, pour motiver les gens, bah je peux vous dire que non seulement on ne va pas les motiver mais on va les démotiver. Parce que le mec qui a touché 200 euros va dire : "Ah, tu as touché plus ? Bah tu n'as qu'à gratter maintenant, et puis moi j'attends que ça se passe." Ah c'est extraordinaire la PVA, c'est extraordinaire ! Par contre, si on jouait le jeu avec les avancements, on n'aurait pas besoin de la PVA...

*Mais ça peut avoir des effets pervers de la même nature, c'est-à-dire des gens qui comparent entre eux ..?*

Bah ils comparaient ! De toute manière c'est officiel, puisque ça c'est publié [les avancements]. Mais voilà, tu as travaillé, tu n'as pas travaillé, tu t'es investi, tu as fait ceci, tu as fait cela, bon. Mais moi je dis "Mon gars, tu n'as pas eu d'avancement", notamment une fille, on en a parlé pas plus tard que vendredi, "tu n'as rien eu, il y a ça qui ne va pas, ça, ça, ça, ça. L'année prochaine on se revoit, tu en tiens compte ou tu n'en tiens pas compte ? Tu n'en tiens pas compte, ce n'est pas mon problème, circulez, au revoir. Tu en tiens compte, ah oui d'accord, on va rediscuter." Alors là on appelle ça PVA, prime variable annuelle, mais concrètement... non seulement ça fera gripper le système, mais ça va... C'est la première année que ça va se faire, là, j'ai hâte d'avoir les résultats, enfin, "hâte" entre guillemets. Ça va être sain et farouche. Ou alors vous allez avoir le mec moyen, qui va dire "Voilà, la PVA c'est entre 0 et 3%, 3% c'est exceptionnel, donc, on le donne pas, par définition ici", et puis vous avez le contremaître moyen : "Ouh là, moi j'en veux pas d'emmerdes, [il tape du plat de la main sur la table] 1,5 ou 2% à tout le monde." Résultat, on n'a rien motivé, on n'a rien changé, bon d'accord on a donné de l'argent aux gens. Mais l'objectif de la PVA ce n'est peut-être pas ça. Vous donnez 0% à quelqu'un, il va falloir encore le justifier, ça. Ceux qui vont avoir 0%, ils vont aller voir les syndicats. Syndicat - chef de service [le syndicat va directement voir le chef de service], le chef de service, vous serez convié, comme moi ça m'est déjà arrivé, dans le bureau : "Pourquoi il a eu 0% ?"

*[l'interrompant] ça vous est déjà arrivé ?*

Oh bah bien sûr. "Pourquoi vous avez donné 0% ?", et on en reprend une rincée, vlan. Bon, honnêtement, à part des emmerdes, je ne vois pas ce que ça va apporter. Il y avait une autre façon de faire. Mais bon, ça

a été signé, sûrement à un haut niveau, et après ça redescend, vous savez, sûrement à un haut niveau parisien, "Allez, on va faire la PVA." » (Roger, chef de section, 46 ans, DPIT, entré à EDF comme technicien de laboratoire après un bac F6)

Cet extrait montre que la rémunération variable individuelle, conçue pour suppléer les défauts liés à l'application stricte des règles d'attribution des avancements au choix, rencontre les mêmes points d'achoppement : ce n'est pas tant la nature du dispositif en lui-même, que son insertion dans la relation salariale particulière à EDF, qui commande ses modalités d'application. En l'occurrence, le principe d'égalité de traitement s'applique aussi bien aux changements d'échelon de salaire qu'à la PVA, limitant de fait le pouvoir d'incitation des contremaîtres qui le respectent à la lettre, en distribuant les mêmes gratifications à chacun. Roger se range certes parmi « les petites gens » que la direction « envoie au casse-pipe », mais il refuse de s'en tenir à ce seul principe au nom de la juste rémunération du mérite individuel. Toutefois, son équipe et sa hiérarchie lui demandent avant tout, sinon de respecter une stricte égalité de traitement, du moins de faire attention aux cas les plus litigieux, c'est-à-dire de ne pas sanctionner les agents qu'il voudrait sanctionner. Le risque afférent est toujours le même : se trouver « court-circuité » par la voie du recours syndical, qui sera ensuite relayé par son chef de service contre lui<sup>1</sup>. Mais le passage où il explique comment fixer des objectifs délibérément inégaux apporte une autre précision : les instruments de sanction et d'incitation sont, du fait de l'instauration des entretiens d'évaluation, plus plastiques que par le passé.

Soucieuse de moderniser les instruments de gestion des ressources humaines et le travail d'encadrement qui s'y rapporte, EDF a donc mis en place des dispositifs qui ne peuvent, d'eux-mêmes, lutter contre les tendances inscrites dans la relation salariale particulière à l'entreprise. On ne contrevient pas si facilement au compromis social qui allie une promesse de progression de carrière avec une garantie de sécurité dans l'emploi. La seconde n'est pas menacée, mais la première demeure tout aussi importante, du point de vue des agents, qui se disent très majoritairement attachés à cet élément du contrat de travail : une rémunération juste, quoique parfois modeste, mais qui progresse au moins tous les trois à quatre ans. Pour s'en rendre compte, il faut enquêter dans les services où se rencontrent à la fois le plus d'agents d'exécution, et le plus d'objectifs individualisés de performance : ceux de la Direction commerce<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Cet exemple d'impuissance du travail d'encadrement revient comme un *leitmotiv* dans les entretiens, lorsque l'on aborde la question des gratifications financières : il apparaît comme le cas-limite, fréquemment rencontré par les encadrants, dans lequel leur pouvoir leur est explicitement dénié, à la fois par la direction et les représentants syndicaux.

<sup>2</sup> Le volet de mon enquête qui concerne la direction Commerce comprend des entretiens avec des encadrants, mais aussi avec 13 conseillers clientèle, sur quatre centres d'appels, au total.



Dans le Commerce, la « rémunération de la performance » (RDP) est massivement employée par les responsables d'équipe comme instrument d'animation des conseillers clientèle (les agents qui gèrent au téléphone les dossiers des clients d'EDF, dans les centres d'appel) : plus de 90% d'entre eux perçoivent une prime de RDP. En outre les montants en sont bien plus différenciés, d'un agent à l'autre, que dans l'unité de Roger. Les conseillers clientèle ont en effet une activité directement commerciale, dans la mesure où chacun d'entre eux doit non seulement œuvrer à la « satisfaction client », en apportant aux consommateurs les informations et les conseils nécessaires à leur raccordement, leur facturation, etc., mais aussi vendre des services associés. Chaque appel entrant ou sortant d'un conseiller clientèle peut ainsi se traduire par une transaction commerciale, et sur l'ensemble d'une semaine de travail, chaque conseiller clientèle apporte une contribution directe à la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise. La Direction commerce (et en particulier la DCCP, division des clients « particuliers et professionnels » qui regroupe une soixantaine de centres d'appels) est donc organisée selon une logique de récompense explicite (et publique) de la performance individuelle, qui peut atteindre jusqu'à 15% du salaire. Ces conditions de félicité de la rémunération variable tiennent aussi à la nature de l'activité de travail : au sein d'une équipe de conseillers clientèles, la performance économique est égale à la somme des performances individuelles (nombre de contrats de services avec des clients, par exemple), alors que dans la plupart des autres métiers de l'entreprise, la contribution individuelle de chaque agent à la performance collective est plus difficile à distinguer. Par ailleurs, les responsables d'équipe (premier niveau de l'encadrement) fixent, avec chacun des conseillers de leur équipe, un contrat d'objectifs que l'agent s'engage à atteindre sur un an, et qui fournit l'étalon de leur plus ou moins grande performance au moment de l'entretien de fin d'année. Ce sont eux également qui déterminent (avec le chef de CRC<sup>3</sup>) la distribution des avancements et des niveaux de rémunération en fin d'année, et leur évaluation de chacun de leurs conseillers entre dans la définition de la « rémunération de la performance ». Toutefois, la palette d'instruments de gratification à leur disposition s'est restreinte en 2009-2010, en raison des changements structurels de la population des conseillers : alors que les recrutements ont été très nombreux dans les premières années d'existence de la direction commerce, les flux entrants se sont nettement taris quelques années plus tard. Cela signifie que des jeunes conseillers ont été recrutés en 2005-2007, à des conditions qui ne prévalent plus pour les nouveaux entrants, qui connaissent quant à eux une progression de carrière nettement moins rapide. Cette première asymétrie est encore plus manifeste lorsque les agents recrutés en 2005-2007 sont des salariés de la distribution (l'actuelle filiale ERDF), qui avaient par conséquent accumulé une ancienneté et des échelons de rémunération dans leurs précédents postes. À l'heure actuelle, les CRC ayant déjà été « grésés » en conseillers, les responsables d'équipe n'ont plus autant d'incitations

---

<sup>3</sup> Les CRC (centres de relation clientèle) sont les centres d'appel d'EDF.

financières à distribuer aux nouveaux entrants... ni aux agents déjà en place. Ainsi que le résume l'un d'entre eux :

« La nouvelle équipe est arrivée quand on est passés au nouveau système d'information. Il a fallu expliquer aux historiques qu'ils avaient déjà été gratifiés, mais qu'on ne ferait pas forcément aussi bien maintenant en terme d'avancement. Les jeunes embauchés étaient en GF 5 [groupe fonctionnel 5], deux ans après leur embauche : ça c'est excessivement rare. Il ne faut pas les démotiver, mais il faut leur dire que ce ne sera pas comme ça tout le temps... Et il faut prendre garde à la cohabitation entre les jeunes en GF 5, déjà en GF 5, si vous voulez, et les anciens en GF 5, qui y sont encore, qui y sont restés. » (Patrick, responsable d'équipe, 50 ans, entré à EDF comme expert techniques de vente)

Alors que les premières années de la direction commerce ont été une période faste, où les nouveaux entrants étaient accueillis avec force incitations matérielles, la période actuelle est celle du resserrement des moyens de gratification à disposition des responsables d'équipe. Par ailleurs, le choix des avancements à distribuer se fait, au sein d'une équipe, avant tout en fonction des performances respectives de chaque conseiller : la productivité horaire (nombre d'appels pris dans l'heure) ou le nombre de services vendus sont des indicateurs étroitement suivis par l'encadrement. On pourrait donc penser que, là encore, les responsables d'équipe n'ont qu'un pouvoir limité, puisque la reconnaissance des performances commerciales des agents leur échappe, et pourrait être directement liée à la valeur de ces indicateurs. Dans le cas où un agent ou une équipe sortent manifestement du lot (positivement ou négativement), le risque est alors que l'encadrement devienne « transparent », puisqu'un niveau supérieur de la ligne hiérarchique peut y avoir accès. Or, comme l'explique un autre responsable d'équipe, les variations de performance entre conseillers d'une même équipe sont toujours sujettes à interprétation et à un « lissage » de la part des responsables d'équipe, qui connaissent leur équipe, et savent donc expliquer ces inégalités par la singularité de chaque agent, et par conséquent corriger si besoin des écarts trop marqués.

« On est toujours capable de faire évoluer les gens à la tronche, même à partir des EAP<sup>1</sup>. Même les faits observables et indiscutables, comme les résultats commerciaux, ça donne lieu à des commentaires. Et qui dit commentaire dit interprétation, donc après, vous entrez dans un dialogue avec le CC [conseiller clientèle], et vous en tirez quelque chose pour lui, ou pas. » (Bruno, responsable d'équipe, 43 ans, entré à EDF comme conseiller clientèle après plusieurs années d'expérience de représentant commercial)

Non seulement les chiffres atteints par les conseillers clientèle ne se traduisent pas directement en performances rétribuées, mais il faut aussi tenir compte des spécificités des instances

---

<sup>1</sup> Entretien annuel de performance, durant lequel le responsable d'équipe confronte l'agent à ses résultats atteints pendant l'année.

de représentation du personnel d'EDF, et ne pas traiter les agents comme n'importe quel salarié d'un centre d'appel normal :

« Il faut tenir compte de l'actionnariat majoritaire de l'État, des OS [organisations syndicales], de l'affichage, de l'historique. Aujourd'hui on ne peut pas virer, ni toujours gratifier à leur juste mesure, les gens qui travaillent plus ou moins bien. [...]

Après, il faut assumer. À chaque commission secondaire, il faut justifier des non-choix d'avancements. Et tout le monde ne veut pas se mettre à dos les OS ... Parce que si on suit leur logique, on donne des NR [niveaux de rémunération] tous les trois ans, quel que soit l'agent, il progresse, c'est comme ça. Ça veut dire qu'on ne récompense rien, à la limite, ou on récompense tout le monde de la même manière, ce qui revient au même. Mais il y a des gens qui ont quitté un syndicat, à cause de ça : quand vous vous rendez compte qu'ils ne font rien pour vous parce qu'à la limite, ils ne s'occupent plus que des gens les moins productifs, en demandant pour eux des postes où ils sont protégés... Ce qui fait évoluer les mentalités, c'est la RDP [rémunération de la performance] : ça contribue à une sorte de prise de conscience, une conscience de la performance individuelle et collective. »

Le travail d'encadrement des responsables d'équipe consiste donc à faire entrer, progressivement, dans les normes de contrôle et de rétribution du travail d'exécution, une culture de la performance qui, pour l'instant, ne peut s'avouer vraiment comme telle, et doit respecter des équilibres qui leur échappent très largement. Équilibres eux-mêmes fondés sur l'acquis historique du statut et sur le principe d'égalité de traitement qui s'y accorde. Bruno insiste donc sur le fait que les responsables d'équipe ne peuvent s'en tenir à une simple régulation par les indicateurs, et qu'ils doivent déployer une intelligence fine des équilibres sociaux prévalant dans leur unité, ainsi qu'une très bonne connaissance de chacun de leurs conseillers. Au point que cette intimité crée parfois des effets pervers :

« À EDF on a du savoir-faire mais on a aussi beaucoup de faire-savoir. Beaucoup d'affichage, beaucoup d'apparence. [...] Un exemple : c'est facile de valoriser ou de dévaloriser quelqu'un, ça repose sur l'opinion, et ça a un gros impact – sur l'équipe, sur le chef de CRC... Si on met toujours les mêmes CC dans une réunion pour un projet national, par exemple, ça se sait. On n'a ni bâton ni carotte, ou très peu, il faut faire autrement : c'est un mix entre du paternalisme, de l'affectivité, de la directivité et de la reconnaissance. »

On touche là au cœur des mécanismes d'incitation et de sanction que les encadrants de proximité utilisent face à leurs équipes : par-delà les « carottes et les bâtons », qui sont non seulement limités dans leur étendue, mais aussi dans le temps (ils ne sont distribués qu'une fois l'an, la plupart du temps), l'essentiel du travail d'encadrement repose sur la quotidienneté des relations de

travail, dont les encadrants prennent soin parce qu'elles leur permettent de faire tenir les « deals » et les arrangements qui rendent possible la continuité du travail.

## ***2.2. Reconnaissance symbolique, « relationnel » et « affectivité »***

### *2.2.1. Le travail symbolique des « vrais patrons »*

L'exemple fourni par Bruno est éclairant, dans la mesure où il insiste lui-même sur la part considérable de son travail d'encadrement qui repose sur le maniement de « l'affectif ». Ancien salarié de plusieurs autres entreprises privées, il a découvert EDF suite à un changement soudain de trajectoire professionnelle : après avoir travaillé 6 mois dans un ministère, son baccalauréat en poche, il travaille successivement comme commercial et représentant dans une firme d'assurance et dans l'industrie du tabac. En 1998, lassé de son emploi d'alors, il rencontre un représentant syndical F.O. d'EDF qui lui conseille d'entrer dans les services commerciaux de l'entreprise, et qui transmet sa candidature à la direction de l'unité concernée (« je garderai toujours ma loyauté à F.O. pour ça », dit-il). Il a ensuite gravi les échelons pour devenir responsable d'équipe, promu en raison de son expérience commerciale antérieure et de la « culture de la performance » qui était censée en découler, comme le dit son propre chef<sup>1</sup>. À la différence des autres entreprises qu'il connaît (directement ou non), Bruno concède qu'EDF est loin d'avoir adopté, pour l'encadrement, tous les dispositifs qui permettraient de reconnaître à sa juste valeur, selon lui, les mérites de chaque salarié – même au sein de cette direction commerciale attentive à la performance individuelle – mais qu'une attention constante doit être apportée au « respect » et au « symbolique », c'est-à-dire à tous les aspects des relations de pouvoir entre encadrants et équipes qui ne se traduisent pas directement par des incitations et des sanctions objectives.

Les termes employés par les encadrants de la Direction commerce renvoient à la même idée : une grande attention portée aux marques de reconnaissance à l'égard de l'équipe, au-delà de la seule rétribution financière. Les relations établies avec les subordonnés à l'occasion du travail – qu'elles soient directement liées à la réalisation d'une tâche ou qu'elles relèvent seulement de la conversation ordinaire, sans enjeu lié au travail – tissent un réseau de liens de confiance (ou de défiance) entre les encadrants et leur équipe, tout aussi nécessaire à la transmission des consignes et à l'engagement dans le travail, que les instruments du type sanctions/incitations. C'est ce qu'O.

---

<sup>1</sup> Son n+1 est le chef d'un des CRC dans lequel j'ai réalisé plusieurs entretiens.

Cousin, reprenant un terme indigène, baptise « la relation » (Cousin, 2008 : 164-175), sans davantage de précisions, et ce que la plupart de mes enquêtés appellent « le relationnel », en en faisant un domaine particulier d'intervention dans leur travail (à côté de « la technique » ou de « l'administratif »). Il est extrêmement délicat de tirer des conclusions de portée générale sur ce que recouvre la « relation » ou « le relationnel », bien qu'il s'agisse d'une condition *sine qua non* du travail d'encadrement<sup>1</sup>. Ce dernier, en tant qu'il repose sur une communication verbale et non-verbale, c'est-à-dire sur une interaction de personne à personne(s), intéresse l'analyse sociologique (cf. infra, chapitre 6), à condition de se déprendre, précisément, de la perspective psychologisante qui isole l'interaction de son contexte social, pour ne plus la caractériser que comme une « relation », une « communication », voire une forme de « confiance » entre deux consciences nues. C'est à la fois ce point de vue selon lequel raisonnent les promoteurs de formations au management et de doctrines managériales (dont témoignent les titres des manuels de management disponibles en librairie : « Comment gagner la confiance », « La communication, outil du manager », etc.), et le point d'achoppement de la sociologie critique lorsqu'elle se donne pour objet « le management », censé manipuler les consciences de tous ceux auxquels il s'applique, et créer un écran de fumée symbolique entre les relations quotidiennes de travail et la réalité de l'exploitation, dont les salariés seraient les victimes inconscientes et manipulées. Le « relationnel » peut ne pas être qu'un onguent que des encadrants manipulateurs appliquent sur les blessures du travail. Sans entrer plus en détail dans ce que « la relation » recouvre, il faut en revanche partir de ce constat que le travail d'encadrement mobilise avant tout des ressources symboliques et langagières<sup>2</sup>. « Respect », « confiance » et surtout « reconnaissance » (par opposition à la seule rémunération) sont les termes qui reviennent le plus souvent dans les propos des responsables d'équipe du Commerce pour qualifier « un bon manager », mais aussi dans les propos de ceux qu'ils encadrent. Le fait d'être salué publiquement comme un « bon élément », dans un collectif de travail où tous les agents sont censés réaliser une activité comparable, sinon semblable, représente donc un « levier de management », pour reprendre une catégorie indigène : la reconnaissance venue du groupe, ou au contraire sa désapprobation, contribue à la valorisation symbolique des agents concernés et, à terme, à leur progression de carrière.

---

<sup>1</sup> N. Alter (2009), analysant les liens interpersonnels qui se construisent dans la coopération au travail, et qui reposent précisément sur des échanges-dons que l'on ne peut pas entièrement réduire à leur caractère « intéressé », offre un tableau très varié de ce que peut recouvrir la « reconnaissance » et le « relationnel », au point que toute relation entre deux agents finit pas être décrite en ces termes, si l'on suit jusqu'au bout la logique de son analyse.

<sup>2</sup> Renoncer à analyser les différences, d'un encadrant à l'autre, de « relationnel », ne signifie pas que celui-ci n'est pas déterminé socialement. Au contraire, la manière dont un encadrant s'adresse à ses subordonnés dépend à la fois de sa propre trajectoire professionnelle, de son genre, de son âge, de la composition de son équipe (en terme de genre, d'âge, de compétences, etc.) et de l'activité de travail en jeu (les relations qu'entretiennent les contremaîtres du service logistique d'une centrale thermique ne sont pas les mêmes que celles d'un responsable d'équipe de la comptabilité). C'est précisément la multiplicité des déterminations du « relationnel » qui militent pour que, à ce stade, on s'en tienne à une analyse d'ensemble sans entrer dans ces détails.

C'est à partir de ce constat – un travail d'encadrement qui repose essentiellement sur la reconnaissance symbolique des comportements des conseillers – que l'on peut comprendre l'insistance du management des centres d'appels (au double sens de ligne hiérarchique et de corps de doctrine gestionnaire) sur le rôle d'« animateur », de « soutien », voire de « patron » dévolu aux responsables d'équipe. Sans grande possibilité d'intervention sur le cœur du travail (qui est pris en charge par une planification décentralisée et par le système d'information qui distribue les appels entrants), et limités dans leurs marges de manœuvre financières, ces derniers se concentrent sur le développement d'une relation personnelle très proche avec leur équipe, au point que certains conseillers parlent de leur responsable comme d'un « second papa » – ce qui peut aussi bien être une accusation qu'une louange. « Donner du sens » vient en tête des expressions citées pour qualifier leur lien avec leurs équipes, de même que, dans une moindre mesure, « être (ou devenir) un vrai patron ». Tout se passe comme si le peu d'attributions et la limitation de leurs moyens incitait les responsables d'équipe (et ceux qui les encadrent) à revendiquer d'autant plus un rôle de « vrai » manager de proximité, sur les épaules duquel repose un ensemble de relations interpersonnelles fragiles, tissées entre les membres d'une équipe de travail, qui peuvent contribuer à maintenir les arrangements aussi bien qu'à les détériorer, lorsque ces relations se fragilisent. Il faut donc entendre « le relationnel » et « le symbolique » comme des domaines d'intervention distincts du reste du travail, et non comme ce qui exprimerait les relations de travail tissées dans et par la coopération<sup>1</sup>. On peut en effet admettre sans peine que tout travail qui met en présence plusieurs acteurs passe par des interactions langagières, ou infra-langagières, qui tissent entre les encadrants et leurs subordonnés des relations pleines de symboles, et d'affectivité (Borzeix, Fraenkel, 2005). Ici, cependant, l'entretien de ces relations et le jeu sur l'affectivité ne sont pas l'effet secondaire d'un lien tissé par un travail commun ; ils sont un domaine d'action à part entière de l'encadrement.

Un chef de CRC explique ainsi que sa priorité, en prenant ce poste à la suite d'un regroupement de deux sites qui avait occasionné un mouvement social long et marquant, a été de donner une cohérence à la « ligne managériale » au travers d'une série de séminaires destinés à souder l'équipe de direction puis l'ensemble de l'encadrement autour d'un projet commun, pour s'assurer de l'engagement des responsables d'équipes (et des appuis métiers)<sup>2</sup> dans leur travail d'encadrement, et par conséquence de l'engagement des conseillers dans leur activité.

« Mon boulot c'est d'arriver à faire monter en puissance les RE [responsables d'équipe] et les AM [appuis

---

<sup>1</sup> J.-P. Faguer rappelle que le « relationnel » et les compétences qui s'y articulent (très souvent naturalisées et traitées par les employeurs comme des qualités innées) sont le plus souvent le propre des emplois précarisés et déclassés (Faguer, 2007).

<sup>2</sup> Les « appuis métier » sont des agents au rôle variable d'un CRC à l'autre, qui sont censés apporter une « professionnalisation » aux conseillers clientèle et faire le relais avec l'encadrement. Ils ne sont pas reconnus officiellement comme encadrants et n'exercent parfois aucun travail d'encadrement au sens strict du terme.

métier] pour qu'eux-mêmes soient reconnus comme de bons patrons. Il y a des objectifs associés, mais le seul vrai objectif que j'ai, c'est de les reconnaître comme des patrons. Les RE sont responsabilisés sur deux points : 1) être très proches de leurs conseillers, donner le sens, être à l'écoute. [...] Le 2), c'est être exemplaires, et surtout s'occuper de la santé et de la sécurité des agents. La première chose qu'on a eu à faire c'est de monter un plan d'action prévention sur la santé et la sécurité. Il faut que les gens se rendent compte que l'on prend soin d'eux. Tous les matins, je réunis les RE : la première chose qu'on a à connaître, c'est socialement, comment va l'équipe. On ne fait le point sur les objectifs qu'une fois par semaine, mais chaque matin, on a un tour de table, chacun à son tour, je leur demande "Alors, dans ton équipe, qu'est-ce qui va ou qui ne va pas ?"

*Selon vous, à quoi renvoie "être un bon patron" ?*

Bah c'est plutôt bien vécu par les RE, ici : je suis le boss, ils le reconnaissent, ils voudraient faire pareil dans leur équipe. Donc ça commence par l'exemplarité, être à l'écoute, prendre des nouvelles quand ils [les agents de leur équipe] sont absents. Entre parenthèses, on est toujours avec des résultats un peu variables, ici, on a 17% d'absentéisme, sachant qu'à T. [sur l'autre site géographique du CRC, qui en regroupe deux], ils sont à 3%. Mais le RE doit savoir être à l'écoute, faire la prévision des absences, avoir une réactivité sur les demandes personnelles des agents. Et ils doivent faire monter en puissance les CC, en faisant de la double écoute – ce n'est pas du flicage, c'est plutôt fait pour sentir qu'on s'intéresse à eux – et en contractualisant avec les CC : faire le point avec des chiffres, garder la trace écrite. » (Stéphane, 51 ans, entré à EDF comme technicien supérieur dans la distribution)

On peut remarquer, dans les propos de Stéphane, que les références au « patron » ou au « boss » sont systématiquement articulées à la notion d' « écoute ». Le premier rôle de l'encadrement n'est donc pas nécessairement d'intervenir dans le travail des agents, ni même de répondre à leurs demandes, mais de pouvoir prévenir les demandes avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Garant de la qualité des relations de travail, il doit s'assurer non seulement que des moyens sont engagés pour préserver le bien-être et la santé des agents, mais aussi que ceux-ci s'en rendent compte (« Il faut que les gens se rendent compte que l'on prend soin d'eux »). On retrouve donc dans le rôle attribué aux responsables d'équipe le caractère de « manager en dernier ressort » de bon nombre de managers de proximité, mis à jour au chapitre 2 : en bout de chaîne hiérarchique, ils doivent s'assurer que les prescriptions adressées à leurs équipes sont traduites en actes. La spécificité de cette organisation est cependant qu'elle combine un encadrement technique – le système d'information – qui contraint les actes des conseillers en même temps qu'il les équipe, et un encadrement humain qui se charge avant tout de repérer les manquements et les effets induits de cette contrainte. « Être à l'écoute » et « donner du sens », c'est en définitive s'assurer que les agents entrent dans les rouages du dispositif technique en y trouvant des sources de satisfaction et sans y

perdre leur santé<sup>1</sup>. Sachant qu'ils ne peuvent intervenir sur la planification ni sur la charge de travail, les responsables d'équipe se préoccupent essentiellement du maintien de bonnes conditions de travail et de bonnes relations de travail. Ils assurent ce que l'on pourrait appeler la « cohésion » au travail, une forme de solidarité entre agents qui ne tient pas à la division du travail elle-même, mais à l'ensemble des relations interpersonnelles qui sont tissées et dans et par le lieu de travail et l'appartenance à une même équipe. Le fait qu'ils soient légitimes en tant que « patrons », aux yeux des conseillers (pour reprendre là encore une catégorie indigène) tient à leur capacité à résoudre les problèmes quotidiens des conseillers clientèle (en-dehors du cœur de métier), et à manifester une attention constante aux possibles défauts de l'organisation. « Qu'est-ce que vous pouvez reprocher à une hiérarchie qui veut que les agents aillent bien ? », résume un responsable d'équipe, pour expliquer qu'il lui échoit de tenir les promesses faites aux conseillers en matière de conditions de travail.

Le risque pour cette fonction d'encadrement concentrée sur le « symbolique » et le bien-être des personnes, est de ne plus intervenir que sur des relations personnelles entre agents, par nature fragiles et fondées sur l'affectivité<sup>2</sup>. La cohésion au sein des équipes est très dépendante de l'engagement au travail de chacun ; or celui-ci, malgré les efforts déployés par les managers de proximité, n'est jamais acquis. Une relation de dépendance peut même s'épanouir entre le responsable et son équipe, lorsque celui-ci emploie l'affectivité comme un ressort de management.

« Il y a aussi un management par l'affect : "vous êtes tous beaux, vous êtes tous gentils, je fais une fête à la maison, vous êtes tous invités, je vous invite au ski, mais ne me faites pas chier". [...] Or on vient de changer de SI [système informatique], les RE ont commencé comme CC, ils ont des acquis sur l'ancien SI, mais il faut s'y remettre [se former de nouveau], et s'ils n'y vont pas, ils ne seront plus crédibles sur les doubles écoutes<sup>3</sup>... Donc les CC sont gentils avec eux, OK, mais qu'est-ce qu'ils pensent par derrière..? » (Paul, manager de ressources, 47 ans, entré à EDF comme releveur dans la distribution)

Paul évoque ici le cas où les encadrants sont encore plus démunis face au système informatique, dans la mesure où celui-ci a changé et où les conseillers finissent par en connaître mieux le maniement que leurs propres encadrants. Dans cette situation, ces derniers ne peuvent plus intervenir sur le procès de travail et n'en comprennent que les grandes lignes ; ils se contentent alors

---

<sup>1</sup> « Donner du sens », c'est aussi, dans la continuité des propos de Bruno cités plus haut, traduire en des termes socialement acceptables des directives destinées à développer les pratiques commerciales des agents, en particulier la vente de services associés.

<sup>2</sup> Sur la vulnérabilité du « relationnel » et les difficultés qu'il peut entraîner dans le travail, on pourra comparer les résultats qui suivent à ceux de P. Barbier à propos des vendeurs de grands magasins, tributaires de la plus ou moins bonne disposition des clients à leur égard (Barbier, 2012).

<sup>3</sup> La « double écoute » consiste, pour un responsable d'équipe, à écouter la conversation téléphonique entre un conseiller et un client, sans quitter son propre poste de travail. Il s'agit d'un des instruments de contrôle de la qualité de la « relation client ».



de préserver avec leur équipe de bonnes relations de travail afin d'entretenir une ambiance de travail joyeuse et détendue, et les arrangements auxquels ils travaillent sont très étroitement dépendants de la qualité des relations personnelles entretenues à côté et en-dehors du procès de travail. À bien des égards, il s'agit d'une situation comparable à celle des encadrantes d'hôtesse d'accueil, qu'analyse G. Schütz (Schütz, 2012) : face à des salariées dont le travail est lui-même fortement contraint, au point que la régulation des difficultés éprouvées au travail se fait par l'absentéisme, les encadrantes ont recours à un travail d'encadrement par l'affect, qui joue à la fois sur la « complicité féminine » et sur le « dénigrement », pour mobiliser les salariées<sup>1</sup> : « Quand les supérieurs hiérarchiques ne disposent par ailleurs que de peu de moyens pour mobiliser les salariés placés sous leur responsabilité (en raison de perspectives de promotion et d'augmentations de salaire inexistantes pour ces derniers, ou décidés à un autre échelon hiérarchique), la proximité et l'affect deviennent alors des ressources dans le travail d'encadrement. » (Schütz, 2012 : 89). Dans ces contextes de travail peu qualifiés, peu rémunérés et peu appelés à connaître une carrière ascendante, l'affectivité des salarié(e)s est mise à profit par les encadrants pour obtenir d'eux un minimum d'engagement dans le travail. Dans des contextes plus qualifiés, plus rémunérés, et où l'expertise des « professionnels » les appelle à une carrière ascendante, l'encadrement n'a pas recours à « l'affect », mais à la « reconnaissance », c'est-à-dire à des relations interpersonnelles fondées sur la mise en valeur symbolique du professionnalisme.

### *2.2.2. Les trois usages possibles de « l'affectif »*

Si la Direction commerce présente un tableau particulièrement saillant du travail sur « l'affectif », le « relationnel » et la reconnaissance « symbolique » (en raison des particularités de l'organisation du travail en centres d'appel), ce n'est toutefois pas le seul métier où l'on peut observer à quel point le travail d'arrangement dépend des relations personnelles entretenues par les encadrants avec leur équipe. C'est le cas dans toutes les situations où l'encadrement n'a pas la possibilité d'intervenir directement dans le contenu et la répartition du travail, c'est-à-dire dans sa coordination. On peut en réalité distinguer trois cas de figure dans lesquels l'encadrement a recours

---

<sup>1</sup> Le genre joue, dans l'enquête de G. Schütz, un rôle déterminant, dans la mesure où il permet de naturaliser les relations interpersonnelles, même lorsqu'elles sont en tout point déterminées par des contraintes organisationnelles, comme des relations « féminines ». Les centres d'appels d'EDF sont des services où la population féminine est bien supérieure à la moyenne, mais le genre féminin n'y est pas aussi clairement naturalisé. On pourra également consulter l'article de M. Buscatto sur l'encadrement de proximité d'une compagnie d'assurance : « Les encadrants passent une grande partie de leurs journées à animer leur service, à créer une *bonne ambiance* afin de motiver les salariés [...]. Il s'agit ainsi d'assurer la *bonne humeur* du personnel et de répondre aux besoins de chacun en fonction de ses désirs ou de ses problèmes personnels. » (Buscatto, 2002a : 79 – l'auteure souligne).

à l'affectivité des agents pour parvenir à un arrangement.

Il arrive qu'un agent se trouve en position d'encadrer d'autres agents qui ne font pas le même travail que lui, voire qui sont situés sur un autre lieu de travail, mais vis-à-vis desquels il est tout de même le chef. C'est en partie la situation des « appuis métiers » au Commerce<sup>1</sup>, qui participent parfois à l'encadrement des conseillers clientèles (en réalisant leurs entretiens d'évaluation, par exemple) sans pour autant être leurs supérieurs hiérarchiques habituels. C'est également le cas dans certains services d'appui fonctionnels (tels que la comptabilité, l'informatique de gestion, la documentation, le secrétariat) où les encadrants ne côtoient presque pas leurs subordonnés, qui sont en revanche en relation quotidienne avec d'autres donneurs d'ordre (les services pour lesquels ils travaillent).

Louise, à 33 ans et après 10 ans de carrière d'ingénieur dans une direction support parisienne (elle travaillait sur des projets de conception informatique), a décidé de prendre un poste au sein d'une centrale nucléaire. Son poste actuel est encore rattaché à cette même direction support (Direction des services partagés) : elle encadre à la fois des informaticiens qui travaillent sur les logiciels de gestion, les documentalistes qui mettent à jour toute la documentation de la centrale, et l'ensemble des assistantes (secrétaires). Le bureau de Louise est situé dans un bâtiment administratif, dans la première enceinte de ce site qui regroupe quatre tranches sur plusieurs km<sup>2</sup>. Ses voisins de bureau sont les informaticiens qu'elle encadre ; en revanche ses autres subordonnés sont situés dans d'autres bâtiments du site.

« Les secrétaires sont très dispersées dans les services et dans les différents bâtiments. Donc c'est vrai qu'elles ne viendront pas ici, sauf si on fait des réunions, donc c'est à moi d'aller les voir, et s'il pleut, il ne fait pas beau, il fait froid, comme tout le monde a du boulot, il faut parfois un peu se faire violence pour y aller, alors que c'est très souvent bénéfique, il suffit de se forcer un peu, de dire bonjour, de passer dix minutes, et les gens sont ravis de... mais voilà, c'est très différent de ce que je connaissais. [...]

*Donc ça repose beaucoup sur l'écoute et sur l'ambiance ?*

Ah oui, c'est clair, oui oui. Et quand on dit "proximité", c'est vraiment être là.

*Oui, c'est ce que vous disiez sur le fait de simplement passer dans les bureaux ?*

Ah oui oui, c'est sûr, prendre un café, discuter, c'est clair. Et je me rappelle une réflexion qu'on m'a faite : j'étais là depuis quinze jours, et au bout de quinze jours, mes appuis [les secrétaires] se plaignaient parce qu'ils ne m'avaient pas vue, ou pas assez vue, enfin... Donc oui, aller passer 5-10 minutes, dans l'absolu on se dit "ce n'est pas productif, je vais perdre mon temps", mais en fait non. Ce n'est pas pour ça qu'elles vont me déballer tous leurs secrets, mais voilà, d'être là, de discuter, de parler du boulot, de la famille, de tout ça, c'est vraiment important pour elles.

---

<sup>1</sup> En partie seulement car cet emploi est variable d'un site à l'autre.

*Et est-ce que vous intervenez sur leur travail ?*

Non, alors les appuis, typiquement, pas du tout, on est vraiment là pour les soutenir quand elles en ont un peu ras la casquette, ou au contraire..

*.. Mais vous ne pouvez pas leur apporter des ressources.. ?*

Non, c'est souvent plutôt les chefs de service qui nous disent "telle ou telle personne, on lui demande beaucoup de choses, elle ne s'en sort pas", où alors là, nous on fait appel à l'interim, on a un contrat qui est relativement souple, et donc on peut l'aider. Mais euh... sinon sur le boulot lui-même, non. [...]

D'un côté on se dit qu'elles doivent s'ennuyer, elles en ont peut-être ras-le-bol, et puis d'un autre côté, bah voilà, il y en a qui font ce boulot depuis 30 ans. Elles sont sur le site, elles ont leur vie de famille, et puis un rythme de vie qui leur va assez bien. Mais... Tant que la personne va bien psychologiquement et tout ça, c'est très bien. Le jour où elle tombe sur un chef de service qui décide de lui mettre la pression, qui n'est pas d'accord, elles sont très fragiles, donc elles partent en dépression à une vitesse... Quand on parle avec leurs managers de proximité, on voit : quand elles ont une contrariété, elles n'arrivent pas à faire face. Parce qu'elles sont tellement euh... elles sont dans leurs habitudes, donc pffft, ça déroule, et puis dès qu'il y a un truc qui ne va pas, bam ! Donc je pense que c'est un peu le problème, c'est que d'un côté ils n'ont plus aucune curiosité de rien du tout, d'un autre côté ils sont très bons, donc on n'a pas envie de les changer non plus, et il y a un côté aussi, psychologique, vous avez des gens qui sont un peu fragiles.

*D'où le côté essentiel de .. ?*

..D'aller les voir, exactement. D'aller les voir, de les valoriser, de s'intéresser à ce qu'elles font, à leurs soucis divers et variés. Parce qu'en effet elles peuvent partir... honnêtement jusqu'à maintenant, sur les six entretiens que j'ai eu, 50% des fois, y a des larmes, quoi. »

Louise se trouve donc dans la situation de responsable hiérarchique de ces agents, sans pour autant avoir de relations de travail avec elles, sinon artificiellement. Leurs « managers de proximité », ce sont en réalité les chefs de service dont elles assurent le secrétariat. Mais le fait qu'ils n'aient pas de responsabilité hiérarchique complète vis-à-vis d'elle met les secrétaires en situation de « fragilité » : tout leur travail dépend de quelqu'un qui ne les évalue pas, ni ne les récompense, ni ne les sanctionne.

Elle dit également avoir peu de marges de manœuvres sur les avancements au choix, qui sont décidés par le chef de service et très peu par elle-même.

Dans ce cas, le travail effectué par l'encadrant de proximité se réduit au maintien de relations de travail, destinées à « prendre la température », à connaître les aléas et les difficultés, y compris personnelles, des agents qu'il encadre, pour éviter que ces derniers se trouvent dans une situation

professionnelle difficile sans avoir de recours hiérarchique. La « reconnaissance » est ici prise au sens le plus immédiat du terme, de même que l'on reconnaît un terrain : il s'agit d'éviter que le double rapport de dépendance de l'agent (à l'égard de son encadrant responsable et à l'égard de ses donneurs d'ordres quotidiens) se mue en un porte-à-faux impossible à vivre.

Dans le deuxième cas, les marges de manœuvre de l'encadrement se sont restreintes en raison d'une charge de travail élevée et d'une prescription toujours renouvelée : c'est le cas notamment des chefs d'exploitation rencontrés à l'occasion d'une réunion sur les risques psychosociaux (cités plus haut au chapitre 2, 2.1.2), qui explique que leurs propres supérieurs hiérarchiques « jouent sur la corde sensible » à leur égard, lorsqu'ils ont besoin de monter une astreinte par exemple, en s'adressant à eux « d'homme à homme », « sur le mode du pathos » : « On a besoin de toi, tu ne peux pas nous laisser comme ça. » L'affectivité sert alors de ressort au travail d'encadrement, lorsque la charge est trop élevée pour que les agents acceptent spontanément de faire des heures supplémentaires. Il faut en passer par des « deals » de même nature que ceux d'Eric avec ses techniciens : faire appel au sens de la solidarité qui lie les hommes d'une même équipe face à l'adversité – ce qui est d'autant plus facile lorsque cette adversité a l'apparence d'une fatalité anonyme : la « bureaucratisation » ou « l'allongement des arrêts de tranche », et non telle ou telle personne qui pourrait être tenue pour responsable de ces exigences difficiles à accepter.

La « reconnaissance » qui fonde le travail d'encadrement n'est pas sans rapport avec un troisième cas de figure du travail d'encadrement « à l'affect » : celui dans lequel l'équipe et l'encadrant sont liés par une même identité professionnelle de métier et partagent un souci professionnel commun autour de la qualité du travail, du « bon travail ». C'est le symétrique du premier cas de figure, que l'on étudiera plus en détail au chapitre 5 : faire appel au « professionnalisme » des agents, c'est bien souvent jouer sur plus et autre chose que des sanctions matérielles, et les persuader de ce que l'encadrement et l'exécution partagent une préoccupation commune qui demande un engagement semblable dans le travail, une même « bonne volonté ».

Est-ce à dire, pour conclure cette sous-section, qu'il y a dans le jeu sur l'affectivité des relations personnelles, et la reconnaissance symbolique du travail des agents, une forme dévoyée du travail d'encadrement, qui ne devrait (en théorie) reposer que sur les dispositions désincarnées de la légitimité rationnelle-légale ? En réalité, la recherche en gestion a montré depuis de nombreuses années que les relations de subordination, et même de domination, qui prévalent dans l'entreprise, ne se réduisent jamais à une pure coercition désincarnée. Cependant on observe une tendance inverse, lisible dans l'adoption de modes de gestion des ressources humaines toujours plus cadrées, et dans la procéduralisation progressive du travail d'encadrement : les encadrants se trouvent de plus en plus sommés d'avoir recours à des dispositifs normalisés et standardisés pour effectuer leur

travail d'encadrant, ou plutôt pour rendre justifiables, transparentes et équitables les actions qu'ils effectuent en tant que délégataires de l'autorité de l'employeur.

### ***2.3. Contractualisation, projets d'équipe et évaluations individuelles***

Les encadrants de proximité, « managers en dernier ressort », se voient reconnaître et déléguer une autorité sur leurs subordonnés. Néanmoins ils font partie, au même titre que les agents d'exécution ou presque, du « facteur humain », cette variable impossible à maîtriser qui est toujours susceptible de mal faire son travail. De surcroît, une faute professionnelle dans le travail d'encadrement peut avoir des conséquences non seulement sur le procès de travail et l'activité coordonnée (sur la performance, la sûreté et la sécurité, ou encore sur l'environnement, etc.), mais aussi et surtout, sur les agents encadrés eux-mêmes : « fragilité », « dépression », harcèlement moral, souffrance au travail forment l'un des horizons du travail d'encadrement, dans la mesure où il implique une relation de domination, difficile à contenir et à limiter.

De là viennent les efforts répétés, de la part des prescripteurs de doctrines managériales et d'outils de gestion des ressources humaines, pour contenir le travail d'encadrement dans des cadres qui le rendent plus justifiable et plus transparent<sup>1</sup>. Il s'agit de produire des dispositifs dans lesquels l'encadrement, s'il est mis en cause en tant qu'auteur d'une souffrance ou d'une faute, peut se défendre de cette accusation en faisant appel à la neutralité et à la rationalité des procédures qu'il a mises en œuvre. En ce sens, la procéduralisation du travail d'encadrement tend à instaurer davantage de justice procédurale dans le face-à-face encadrant-encadré (Colquitt et al., 2001). Plus précisément, on peut conclure de l'examen des différents dispositifs qui encadrent le travail d'encadrement, que l'exigence de justice procédurale s'y incarne sous deux formes : la contractualisation et la procéduralisation.

Les premiers pas de la contractualisation ont été effectués, à EDF, au moment où l'on a introduit le pilotage par contrats d'objectifs, en particulier au sein de la direction de la distribution (EDF-GDF Services, puis EDF-GDF Distribution, à l'époque), c'est-à-dire à la fin des années 1980 et au début des années 1990 (cf. supra, chapitre 1, section 2.2). Il s'agissait à l'époque de « responsabiliser » les encadrants, et notamment les chefs de groupes responsables (GR), en leur attribuant une feuille de route annuelle qui définissait à la fois leurs missions, leurs ressources (budgétaires notamment) et leurs objectifs à atteindre. S'il faut se garder d'y voir une révolution

<sup>1</sup> Dès 1951, C. W. Mills y voyait une « tendance », dans le capitalisme américain, à substituer la « manipulation des consciences » à la pure « coercition », dans la mesure où, pour obtenir le consentement des salariés et leur engagement dans le travail, cette dernière est illégitime voire dangereuse. (Mills, 1966 [1951]).

managériale – les objectifs à atteindre et les contraintes à respecter ne sont pas neufs –, la nouveauté vient du moins de ce que le « contrat » ainsi passé entre le chef de GR et sa hiérarchie participe de l'évaluation de son travail. L'objectif de ce type de pilotage est d'amener les encadrants (et, au bout du compte, tous les agents) à s'engager par écrit à effectuer une quantité définie de travail, plutôt que d'assurer leur mission sous la supervision unique de leur n+1. Le contrat engage non seulement le chef de GR, mais aussi les techniciens du GR qui y travaillent, et le chef de service qui le signe avec le chef de GR. Il engage également les agents les uns envers les autres, en particulier lorsque l'activité qu'ils effectuent ensemble (et qui peut être mesurée quantitativement) rend possible une attitude de « passager clandestin ».

Cette formalisation plus grande des objectifs à atteindre s'est répandue très largement au sein de l'entreprise à l'heure actuelle : la grande majorité des unités, des services et des sections écrivent chaque année un document qui les engage, vis-à-vis de leurs agents et de leur hiérarchie, sur un « contrat de performance annuel », un « projet de service » ou encore un « projet d'équipe ». Ces documents ne se réduisent pas à un simple calcul comptable, au contraire, ils visent avant tout à mobiliser les salariés qui, au sein d'un groupe-projet dédié, se chargent de définir non seulement des objectifs à atteindre, mais aussi des missions de plus long terme, des priorités, et des méthodes. Il s'agit donc d'un exemple de « management participatif » dans la mesure où la construction du contrat (ou du projet) sollicite l'engagement de chaque participant, au double sens du terme : engagement dans le travail, et engagement de la parole donnée. Mais il s'agit aussi de l'une des voies par laquelle passe la justice procédurale dans le travail d'arrangement : s'être accordé collectivement sur un contrat que chacun respecte au sein d'un « groupe responsable » (l'expression a été choisie à dessein) permet à chacun des agents de se référer à une norme partagée, et à un processus de décision reconnu par tous : ce qui est juste et injuste est défini par le contrat lui-même. Naturellement, celui-ci n'est jamais entièrement complet, et laisse toujours subsister des incertitudes qui permettent d'ouvrir de nouveaux arrangements. Mais le fait qu'il existe donne un point d'appui à l'encadrement, comme l'expliquent ce chef de GR (Yvon) et son adjoint (Pascal) à propos de leurs objectifs de « visites sécurité »<sup>1</sup> :

« Yvon : On est contractualisé sur le nombre de visites, hein, on a un contrat de GR sur le nombre de visites, avec des actions derrière...

Pascal : Et on fait un bilan de nos visites, on dit "Oh là, attention, on est en train de dériver", ça c'est des bons indicateurs. Les visites de sécurité, tiens, voilà, on constate les manquements ou les écarts, "Tiens, cet écart revient. Hop..."

---

<sup>1</sup> Il s'agit de moments où l'encadrant accompagne un agent sur le terrain de son intervention, de la même manière que les « visites terrain » à la DPN.

*Et ça fait l'objet d'un reporting ...?*

Didier : Oui, auprès de l'encadrement élargi, parce que les encadrants élargis font des visites de sécurité, on dit "Regardez, on dérive là-dessus, qu'est-ce que vous en pensez ? Ce qui serait bien c'est de faire une action là-dessus.", "Eh bien écoutez, on va faire un message oral, ou peut-être présenter une procédure, ou un message comme ça", qu'on inscrit dans des plans d'action de prévention.

Yvon : Il y a un reporting, une base qui collecte nos visites, et après on peut vérifier, on peut les dépouiller pour voir effectivement ce que faisait remarquer Pascal, pour que derrière il y ait une action, un suivi.

Pascal : Alors, on est pilotés par un contrat – c'est Yvon qui le signe – qui est discuté. Il y a une possibilité de discussion. On nous dit "Je veux que vous réalisiez 800 visites de chantiers", on dit "Non, ce n'est pas cohérent, ce n'est pas possible. Regardez par rapport aux visites de l'année dernière, on trace beaucoup.."

Yvon : [L'interrompant] La difficulté, c'est effectivement qu'on a un contrat qu'on signe avec notre directeur, et la difficulté, dans un groupe d'exploitation de métier, c'est que tout le monde a sa part à l'édifice. Alors, les encadrants vont, euh, vont comprendre un petit peu les objectifs ; par contre un monteur, vous allez lui dire "Voilà, l'objectif, il faut que je fasse ça", pourtant il est acteur dans la chaîne, lui c'est des chiffres, il ne comprend pas très bien, et tout ça.. Et c'est là toute notre habileté de lui dire "Mais si, tu es..." - donc on a un objectif de maintenance, mettons de remplacement de petit matériel sur le réseau, ça c'est le monteur qui le fait, et donc lui euh... Admettons, on a 100 détecteurs à réaliser, et s'il ne va pas les faire, euh, on sera pas crédibles. Et la difficulté, c'est effectivement de les faire adhérer, et de le faire, et on met toujours la pression, et alors pour eux c'est des chiffres, c'est ci, c'est ça, voilà. Mais bon, on y arrive, hein. On y arrive, parce qu'il faut être tout le temps là au quotidien.

Pascal : Oui. Mais par rapport à ce que vous disiez, à notre hiérarchie à nous, il y a quand même cette discussion, par rapport aux objectifs que l'on doit atteindre, d'une année sur l'autre.

Yvon : Ouais, mais une fois qu'ils sont fixés, il faut les atteindre.

Pascal : Oui oui, tout à fait, tout à fait.

Yvon : Et chaque acteur de son groupe a sa part de... Et alors il faut qu'on leur explique, qu'ils comprennent, alors il y en a qui comprennent, d'autres moins... Après ça dépend de chacun, quoi.

Pascal : Il faut donner, je trouve qu'il faut leur donner beaucoup de visibilité, "Voilà, tu fais ça, mais ça rentre dans ce cadre-là".

Yvon : Alors on peut le faire, on le fait parce qu'on reçoit nos agents une fois par an, en entretien de... de

progrès, donc, euh, de connaître, de faire un petit peu le bilan de l'année écoulée, et puis de leur donner des objectifs pour l'année suivante, et on rebalaye un petit peu les activités, leur positionnement, on regarde un petit peu, et ça c'est très très formateur, parce que on est en tête à tête, les gens peuvent parler des choses, hein, voir leur sensibilité, voir les choses, pour eux, leur projet de ce qu'ils veulent faire, au niveau de leur vie professionnelle, donc ça c'est enrichissant aussi, et ça permet de donner des pistes aux managers, parce qu'on voit les difficultés, voilà, tout ça. » (Yvon, chef de GR, 52 ans, entré à EDF comme monteur ; Pascal, chef de GR adjoint, 30 ans, entré à EDF comme encadrant élargi après une licence professionnelle).

Yvon explique ici qu'une fois le contrat du GR signé (avec sa hiérarchie), il faut faire comprendre aux agents ce qui leur revient : chacun des monteurs (agents de base de son équipe) doit prendre sa part à la réalisation d'un objectif quantitatif, tel que le remplacement de certains détecteurs. Le contrat lui-même fait l'objet d'une négociation, essentiellement entre Yvon et ses supérieurs (le directeur de l'exploitation, en l'occurrence), mais comme il le rappelle avec insistance face à son adjoint, une fois signé, il engage tout le GR : c'est donc un point d'appui pour le travail d'encadrement de Pascal et d'Yvon, qui peuvent ainsi « mettre la pression » et « faire adhérer » sur des objectifs précis. Ce travail de contractualisation est ensuite décliné au niveau de chaque agent : chacun doit se justifier individuellement, en « entretien de progrès » (entretien annuel d'évaluation), de ce qu'il a réalisé ou non. On voit ici qu'une procédure qui engage tous les agents (le fait de signer un contrat et de s'engager à en prendre sa part) permet de déplacer la question de la justice par rapport aux principes de justice distributive inscrits dans la logique de la relation salariale (c'est-à-dire dans la logique du statut) : la situation juste n'est plus celle où chacun est rémunéré de manière égale, mais celle où chacun remplit sa part du contrat, en étant fidèle à son engagement initial.

Le deuxième genre de formalisation du travail d'encadrement qui concourt à y installer une norme de justice procédurale est ce que l'on pourrait justement appeler la procéduralisation du travail d'encadrement lui-même. Ce terme désigne l'ensemble des instruments par lesquels passe le travail d'encadrement, qui sont mis à disposition des encadrants par leurs directions, afin de standardiser et de normaliser les modes d'exercice de l'autorité : ce sont les méthodes et les outils qui sont mis à leur disposition au moment des formations au management, les fiches pratiques rédigées par des services d'appui RH (ressources humaines), ou encore les logiciels sur lesquels ils « reportent » les constats de visites terrains ou les résultats des entretiens annuels. S'appuyer sur ces objets intermédiaires qui ont en apparence le caractère neutre d'une réalité qui « va de soi », pourvu que l'on adopte une attitude « naturelle » à son égard, pour reprendre le mot d'A. Schütz (2008), permet aux encadrants de vider leurs décisions managériales d'une partie de leur charge de domination, ou du moins de les présenter comme découlant « naturellement » des dispositions inscrites dans ces instruments et qu'ils ne font qu'appliquer. Dès lors, la formalisation des



procédures de management protège les managers contre les accusations d'arbitraire : même lorsque les résultats de leurs décisions paraissent favoriser l'un plutôt que l'autre (dans l'attribution des primes, par exemple), ceux-ci découlent de l'application d'une règle, et plus encore, d'une méthodologie « objective » d'évaluation, qui ne laisse subsister que peu d'indétermination pour l'encadrement (prime indexée sur le nombre d'appels par heure pour un conseiller clientèle, par exemple). Il subsiste toutefois une variabilité, d'un encadrant à l'autre, dans les critères au nom desquels tel ou tel agent verra son travail reconnu (Cousin, 2008 : 154), et à la limite, comme l'explique plus haut Roger, la fixation des objectifs elle-même peut donner lieu à des injustices, perçues comme telles selon une norme de justice distributive. Néanmoins la procédure est respectée et chacun peut s'y référer.

On trouve un exemple particulièrement parlant de cet aplanissement des possibilités d'arbitraire dans les formations à l'entretien d'évaluation. Dispositif de management commun à la plupart des grandes entreprises industrielles, celui-ci a été l'objet de vives critiques à la fois scientifiques<sup>1</sup> et de la part des salariés qui y sont soumis. EDF n'échappe pas à la règle : alors que les premiers entretiens individuels ont été introduits à la fin des années 1990, certaines unités éprouvent encore beaucoup de mal à en faire accepter le principe en 2011. Le problème que cet instrument pose aux encadrants réside dans la latitude dont ils disposent vis-à-vis des agents, non pour distribuer des avancements et des primes, mais pour leur adresser des reproches (quant à leur professionnalisme, leur assiduité ou leurs résultats), lorsque c'est le cas. Sachant que l'enjeu de cet entretien est le choix des avancements qui seront accordés ou non à l'agent, voire, pour ceux qui y ont droit, le montant de leur « Prime variable annuelle » (PVA) ou de leur bonus, ce moment peut être ressenti comme une occasion de domination unilatérale du représentant de l'employeur sur le salarié, sommé de s'expliquer sur les (plus ou moins bonnes) performances qu'il a atteintes dans le cours de l'année. Le risque est toujours présent, pour l'encadrant, de tenir un rôle de pur dominant, infligeant une souffrance injuste à son subordonné qui n'en peut mais. La formation des managers à cet exercice<sup>2</sup>, qu'ils redoutent particulièrement, prend donc la forme d'une série de recommandations, qui ne peuvent bien sûr épuiser la diversité des situations possibles, mais qui se ramènent à une série de dispositions qui garantissent la conformité de l'entretien à des principes de

<sup>1</sup> Cf. notamment Balazs, Faguer, 1996 ; Dejours, 1998 (en particulier la postface de 1998) ; Dejours, 2003, 2011 ; et pour un état des lieux récent et plus complet Hémard, 2010 ; ainsi que Bureau, Marchal, 2005, et les numéros d'*Actes de la recherche en sciences sociales* (2011, vol. 189, n°4) et des *Cahiers internationaux de sociologie* (2010, vol. 128-129, n°1-2) qui sont consacrés à l'évaluation. La critique scientifique de l'évaluation s'est développée très rapidement à mesure que la recherche scientifique était elle-même de plus en plus évaluée, selon des modalités de plus en plus contraires aux règles du métier universitaire. Plus généralement, la critique de l'évaluation telle qu'elle est réalisée à l'heure actuelle dans le monde du travail (privé et public) prolonge celle de la « logique compétences », dont l'application fragiliserait le pouvoir relatif des collectifs de travail qui s'étaient vus reconnaître une qualification (par nature sociale, enracinée dans des grilles de postes et des conventions collectives) au profit d'une individualisation de la reconnaissance professionnelle. Cf. Monchatre, 2004.

<sup>2</sup> J'ai pu l'observer à la fois dans les documents à disposition des formateurs de l'académie des MPL de la DPN et, *in vivo*, dans la séance de formation des futurs chefs de GR d'ERDF, évoquée plus haut au chapitre 3, section 2.

justice procédurale : expliciter les objectifs et s'accorder mutuellement (entre le subordonné et son supérieur) sur leur nature et leurs critères d'évaluation, fonder chaque jugement sur des « faits marquants » objectivables, reporter ces faits à des grilles préétablies d'« appréciation du professionnalisme » (qui distinguent par exemple, l'agent qui « prend en charge » une activité de celui qui la « maîtrise », l'« optimise », voire « fait référence » sur cette activité professionnelle), bref, ne pas se contenter d'exercer un pouvoir arbitraire. Il y a là un ensemble de règles, incarnées dans un format prédéfini (le « support d'entretien », document remis aux encadrants à cette occasion), et qui par ailleurs sont complétées par d'autres procédures : les voies de recours possibles pour l'agent évalué, et la validation des choix d'avancements par la hiérarchie de l'encadrant, puis par la Commission secondaire du personnel.

Une fois le champ des possibles délimité et balisé par ces procédures et ces instruments, un encadrant peut tout à fait se montrer injuste et abusif : c'est pourquoi les participants au stage de formation relaté plus haut soulignent tous la difficulté à ne pas tenir le rôle du « garde-chiourme » vis-à-vis de leur équipe<sup>1</sup>, d'autant plus qu'ils se savent responsables et comptables des performances de leur équipe auprès de leur propre hiérarchie. Néanmoins le cadre qui leur est proposé (c'est-à-dire prescrit) les protège pour deux raisons : la règle est la même pour tous, et de surcroît ils ne l'ont pas choisie. Partant, ils peuvent non seulement l'appliquer, mais plus encore, en faire un principe de justification de leur travail d'encadrement : apprécier le professionnalisme en fonction de faits répertoriés et classifiés selon la grille de lecture de la direction. La procéduralisation du travail d'encadrement permet aux encadrants d'éprouver les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans l'exercice de leur autorité non comme des dilemmes moraux, mais comme des problèmes pratiques. On en trouve une formulation plus élaborée dans R. Jackall (1988) qui reprend à Mannheim cette intuition sur le « conservatisme bureaucratique » (Mannheim, 2006 [1929]) : selon lui, les managers intermédiaires font l'expérience quotidienne de l'autorité à travers les relations personnelles qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et leurs inférieurs hiérarchiques<sup>2</sup> ; ils ont donc tendance à s'en protéger en faisant appel à l'impersonnalité de la règle.

En définitive, la marge de manœuvre qui est laissée aux encadrants de proximité pour mener à bien leur travail d'encadrement, repose sur une délégation de pouvoir et sur des possibilités d'arrangements – sans que ceux-ci soient toujours explicitement reconnus comme valables par leur hiérarchie – qui pourraient laisser croire que chaque relation encadrant-encadré est marquée au

---

<sup>1</sup> L'une des stagiaires fait ainsi remarquer que, si elle veut établir son évaluation sur des faits répertoriés et objectivables, il faudrait qu'elle tienne un registre de toutes les infractions que tel agent a commises : « Alors du coup je vais lui sortir "Le 8 mars tu as fait ça, et le 9 mars tu as fait ça, et ensuite..." C'est pas possible, on passe pour qui, à ce moment-là ? »

<sup>2</sup> « Managers do not see or experience authority in any abstract way ; instead, authority is embodied in their personal relationships with their immediate bosses and in their perceptions of similar links between other managers up and down the hierarchy. » (Jackall, 1988 : 17).

sceau de l'arbitraire : si chacun peut « s'arranger » avec ses agents, alors même les arrangements avec la règle sont possibles. De là vient la tendance contraire à contractualiser et à procéduraliser le travail d'encadrement, pour l'encadrer lui-même : un encadrant de proximité rend des comptes à ses supérieurs, à ses propres agents, et à ceux qui lui demandent d'appliquer strictement la règle, aussi bien en matière de sécurité que dans les choix d'avancements (par le biais du « contrôle social » des commissions secondaires). Ne reste-t-il alors, pour comprendre les différences manifestes entre deux enquêtés, dans la manière dont ils vivent leur condition encadrante et leur travail quotidien, que des questions de style ?

### **Section 3 : Essai de typologie de l'encadrement de proximité à EDF**

Le style de management est pensé de manière indigène comme une conséquence de la « personnalité » de chaque encadrant – ce qui revient à penser dans un cadre individuel, voire idiosyncrasique, des phénomènes qui sont, pour un sociologue, de l'ordre de la « carrière » (Darmon, 2008) ou de la « trajectoire sociale » (De Coninck, Godard, 1990). Il s'agit maintenant de rompre avec ce schéma individualisant, non parce qu'il témoignerait d'une « psychologisation du social » insidieuse, mais parce qu'il méconnaît et masque les régularités observables dans la constitution de plusieurs « styles » de management, c'est-à-dire de plusieurs sortes de managers.

Au cours de mes recherches et au fil des entretiens, il m'est rapidement apparu que les divers enquêtés que je rencontrais n'avaient pas tous le même profil : non seulement l'activité qu'ils encadraient étaient différentes, leurs équipes étaient diverses, leur statut également (collège cadre ou maîtrise, GF), ainsi que leur âge, leur origine sociale ou leur formation, mais surtout, le travail qu'ils effectuaient en tant qu'encadrants ne revêtait pas la même forme dans tous les cas : certains consacraient l'essentiel de leur temps de travail à la coordination, tandis que d'autres étaient accaparés par le contrôle des performances et la transmission de prescriptions, par exemple. De surcroît, cette variable apparaissait dépendante des premières – en particulier la position hiérarchique et la composition de l'équipe. Je voudrais proposer ici un essai de typologie pour ordonner cette diversité de situations, qui ont toutes pour point commun la même condition partagée. Il s'agit d'un classement inférentiel en types idéaux, né des observations recueillies de

manière qualitative et ethnographique, et qu'il aurait été délicat, sinon impossible, de traduire en des catégories pertinentes pour une analyse quantitative. Du reste, le faible nombre d'enquêtés rencontrés en entretien ne m'autorisait pas à mener auprès d'eux une enquête quantitative susceptible de produire des résultats significatifs. Les lignes qui suivent n'ont donc aucune prétention à l'exhaustivité (certains cas échapperont à cette typologie), mais elles visent à rendre intelligibles les principales distinctions au sein de la population enquêtée, non pas en fonction de variables de position (âge, sexe, statut, etc.), mais en fonction des deux variables dépendantes suivantes : la distance à l'équipe, et le pouvoir d'intervention sur les conditions du travail.

La première de ces deux variables est simplement définie par la proportion de son temps que l'enquêté passe auprès des agents qu'il encadre (physiquement, ou au téléphone)<sup>1</sup>. La seconde désigne l'influence des décisions de l'enquêté sur le cadre dans lequel son équipe travaille. Il ne s'agit pas nécessairement du nombre d'instruments de sanctions et d'incitations dont il dispose, bien que ceux-ci y participent. L'élément le plus crucial est ici la capacité dont dispose un encadrant à faire varier la charge de travail des agents qu'il encadre, à intervenir sur le planning, à moduler les objectifs, bref, à desserrer ou resserrer l'écart entre le prescrit et le réel. Il s'agit d'une variable beaucoup plus difficile à quantifier, dans la mesure où elle repose sur l'évaluation subjective de cet écart et de sa propre capacité à y intervenir, mais aussi dans la mesure où ce pouvoir repose sur une multitude d'éléments qui sont très disparates d'un contexte de travail à l'autre.

La typologie qui suit vise donc à regrouper en quatre classes, quatre formes différentes du travail d'encadrement. Cette partition n'est pas indépendante des trajectoires professionnelles et sociales des enquêtés : leur formation initiale, leur statut (cadre / non-cadre) et leur expérience professionnelle les conduisent préférentiellement à l'une de ces quatre formes de travail d'encadrement. Toutefois cette typologie ne décrit pas des « identités professionnelles » (Dubar, 2000) : bien qu'elle soit fondée sur l'analyse d'entretiens, elle ne distingue pas des manières de « se reconnaître » subjectivement dans un cadre, mais plutôt des manières d'exercer un même travail. Quatre types d'encadrants de proximité peuvent être distingués : les contremaîtres, les contrôleurs, les appuis et les animateurs.

### ***3.1. Les contremaîtres***

Le premier type que l'on peut distinguer est aussi le plus ancien, chronologiquement, dans

---

<sup>1</sup> On peut donc rencontrer des encadrants très proches physiquement (dans la disposition de leurs bureaux) de leur équipe, qui passent cependant très peu de temps auprès des agents qu'ils encadrent : on parlera alors d'une grande distance à l'équipe.

les dénominations de l'encadrement de proximité : il s'agit des contremaîtres. Le terme lui-même est en voie de disparition au sein de l'entreprise (et pas seulement à EDF), étant donné ses connotations, trop datées pour ne pas évoquer les formes d'encadrement condamnées à périliter, selon les thuriféraires de la « modernisation ». On lui préfère des termes plus nobles tels que « responsable d'équipe » ou « appui management ». Les contremaîtres se trouvent au niveau immédiatement supérieur par rapport aux agents d'exécution (n+1), et plus rarement au niveau n+2. Ils sont définis, dans cette typologie, par leur faible distance à l'équipe et leur fort pouvoir d'intervention sur le travail : ce sont ces agents d'encadrement qui effectuent le plus de *coordination*, en distribuant les tâches, en intervenant sur les plannings et en intervenant parfois dans le travail de leurs subordonnés pour les aider à l'effectuer. Ils sont donc les plus proches du type idéal du contremaître tel qu'il apparaît au XIX<sup>e</sup> siècle, avant la grande industrie et le taylorisme : une forme d'encadrement qui dispose de beaucoup de leviers et de marges de manœuvre face à ses subordonnés, qui pilote l'ensemble des activités de son équipe, en intervenant au besoin dans son travail, et qui est très généralement « sorti du rang » par le biais d'une promotion interne, dans le même service ou dans un service voisin de la même usine. Ils encadrent une équipe nombreuse (plus de 10 agents) et souvent variée (incluant plusieurs générations d'agents).

La trajectoire sociale des contremaîtres est marquée par la promotion ouvrière : entrés à EDF par les « écoles de métier » (c'est-à-dire pris en charge très jeunes par l'entreprise), ou plus rarement, à la suite d'un bac professionnel, ils y ont débuté leur carrière en tant qu'agents d'exécution dans des métiers techniques, et ont progressé dans la hiérarchie en raison de leur compétence et de leur expérience. Ils sont sûrs de leur « légitimité technique » et sont généralement convaincus que celle-ci est indispensable à la fonction d'encadrement, au moins à leur niveau. Cette familiarité avec le métier de leurs subordonnés leur permet d'intervenir dans la coordination des tâches, et plus encore, de fonder leur travail d'encadrement sur la coordination, c'est-à-dire sur la répartition et l'organisation des différentes tâches en fonction des compétences et de l'engagement dans le travail de chacun de leurs subordonnés. L'un d'entre eux (Joseph, 40 ans, adjoint chef de section, DPN, entré à EDF comme technicien après un bac professionnel) explique ainsi qu'il lui revient, en tant qu'adjoint, de distribuer le travail entre les techniciens de son laboratoire, mais qu'il est lui-même sous l'autorité du chef de section, qui est censé être le véritable manager de l'équipe. Dans les faits, Joseph est beaucoup plus présent, au jour le jour, dans le laboratoire, et le fait qu'il s'occupe quotidiennement du travail de son équipe, en pilotant étroitement la charge de travail, conduit les techniciens à le considérer comme leur n+1, pour toutes les questions qui doivent être tranchées par un supérieur : « On a pris du coup une organisation un peu étrange : un tech[nicien] ne sait pas à qui demander son après-midi, enfin dans les faits, c'est à moi qu'il le demande ». Il insiste sur le fait que sa position intermédiaire dans la hiérarchie permet d'« évacuer les tensions »,

pour répondre à ma question portant sur le « bon travail » : « ils [son équipe] viennent beaucoup plus se confier à nous [lui-même et le responsable d'équipe des préparateurs], on est consultés sur la rému[nération]. »

La « légitimité technique » des contremaîtres et leurs origines ouvrières les conduit à adopter un « style » personnel très direct, parfois tranchant, « qui ne mâche pas ses mots », comme le dit l'un d'entre eux. Par comparaison avec d'autres encadrants qui fréquentent moins souvent les agents d'exécution et/ou ne peuvent autant intervenir dans leur travail, les contremaîtres font figure de « grandes gueules », selon le mot d'Hervé (chef de section, 50 ans, DPN, entré à EDF comme ouvrier après des emplois d'ouvriers dans les mines et dans une usine d'engrais).

Lors de notre entretien, à son bureau, Hervé commence par détailler l'organisation de son équipe, en expliquant qu'il a dû réorganiser sa section pour la conformer au projet national qui touche tous les services semblables au sien, au sein de la Direction production nucléaire<sup>1</sup>. Il dit avoir eu la latitude nécessaire pour choisir quels techniciens deviendraient chargés d'affaires et quels « HMI » (agents de haute maîtrise industrielle) deviendraient responsables d'équipes. Toutefois, dans le cours de notre entretien, il revient sur son propre parcours :

« On a certifié tous les labos : tous les labos dans le nucléaire sont certifiés COFRAC et ISO 17025, l'équivalent du ISO 9001 sur la documentation et la mesure<sup>2</sup>. En 2006-2007, on était à fond là-dessus, on est le premier site à l'avoir eu : en fait ça marchait pas, on perdait un temps fou d'abord, et bon, j'ai dit on ne va pas perdre tout ce temps, j'ai foutu les consultants dehors, ça a mieux marché. »

S'ensuit alors un conflit ouvert avec son chef de service d'alors. Hervé entre en conflit avec sa hiérarchie en 2008, à tel point qu'il quitte (de lui-même) la section dont il n'était alors que le n°2 (adjoint au chef de section). Des problèmes de santé chroniques (mal de dos lié à un passé de rugbyman semi-professionnel et à ses premières années de travail dans les mines) l'obligent à partir quatre mois en arrêt de travail. Il se dispute avec le médecin du travail local, allant jusqu'à la traiter de « pute » lorsqu'elle refuse de prolonger son arrêt de travail, alors qu'il a encore maintenant du mal à rester assis en raison de douleurs dans le dos (il reste debout, appuyé sur le dossier de sa chaise, pendant les deux tiers de notre entretien), et finit par revenir dans le même service, lorsqu'on lui offre de diriger la section.

« Au moment de reprendre un poste, je me suis dit : avec qui ? Qu'est-ce que je vais foutre dans cette merde ? Et en plus j'étais parti en mauvais termes du département. Ça faisait trois bonnes raisons de ne pas revenir. Maintenant j'ai accepté plus par estime pour certains anciens que pour le boulot en lui-même. »

Lorsqu'il prend la tête de cette section, Hervé s'imagine en avoir fini avec son ancien chef de service. Mais, ironie de l'histoire, celui-ci est précisément en charge du déploiement national de la certification COFRAC, dont l'unité d'Hervé a été une pionnière, sous sa houlette.

Hervé est un bon exemple de ces contremaîtres qui font avant tout confiance à quelques-uns de leurs techniciens (les meilleurs, les plus compétents) et se permettent de s'opposer ouvertement à la hiérarchie,

<sup>1</sup> Il s'agit du cas évoqué plus haut, section 1, 1.2.2.

<sup>2</sup> Il s'agit de certifications de qualité.

en en subissant les conséquences. Sûr de sa « légitimité » et du respect que lui témoignent les « anciens », il préfère en découdre plutôt que de se résigner à avoir des marges de manœuvre réduites. Néanmoins, ses marges de manœuvre restent, en définitive, les mêmes, quand bien même il a joué son va-tout en quittant son poste. Sa trajectoire sociale explique largement cette propension à la confrontation avec la hiérarchie et son acceptation résignée de sa condition : rugbyman amateur à l'adolescence, il est « repéré par le Stade Tarbais », dont le président dirige une usine d'engrais, et lui offre un emploi d'ouvrier pour pourvoir à ses besoins le temps d'achever sa formation sportive. Un accident de santé l'empêche de poursuivre dans cette voie, et il trouve alors un emploi dans les houillères du bassin de Lorraine (en surface). Il postule à EDF et est recruté comme ouvrier, au moment de la construction d'une centrale nucléaire, puis progresse dans le marché interne du travail en changeant d'unité. Il devient représentant syndical Force Ouvrière dans les années 1990, sur le conseil de sa femme qui milite à F.O. au ministère des finances. À l'heure actuelle, à 50 ans, Hervé se dit content de sa progression de carrière (il est en GF 13, cadre, alors qu'il a commencé au plus bas de l'échelle, en GF 3) et n'en demande pas plus, se contentant de faire respecter les choix qu'il peut effectuer à l'intérieur de sa section : « Il y a certains trucs que j'ai dit que je ne ferai plus, et j'ai tout arrêté. Les reportings, certains, j'ai arrêté. Il y a des chefs de mission qui ont fait des bonds, mais c'est comme ça, c'est pas grave. »

En somme, même s'il doit déclinier les projets de réorganisation nationaux, la manière dont il les met en œuvre lui convient, pourvu qu'on lui laisse la « légitimité » qu'il est fier d'avoir su préserver face à son équipe. Une certaine dose d'arbitraire dans les arrangements auxquels il parvient n'est d'ailleurs pas sans lui déplaire : « Ici, tu as vu en entrant, on a de l'eau gazeuse en bouteille pour tout le bureau. J'ai dit "On mettra de la Badoit dans les bureaux tant que je serai là, je prends sur mon budget mais c'est comme ça." Et on me fout la paix. Maintenant, ceux qui veulent de l'eau plate, ils ont le robinet, hein ! »

L'habitus populaire d'Hervé et les démonstrations de force qu'il déploie devant l'enquêteur sont partagés, quoique de manière plus atténuée, par tous les contremaîtres (au sens de cette typologie). Ils expliquent dans les mêmes termes ou presque que le fait d'avoir passé de nombreuses années non seulement à s'occuper des mêmes machines, mais à voisiner avec les mêmes techniciens, finit par déteindre sur leur « personnalité ». Selon Georges (chef de GR adjoint, 50 ans, ERDF, entré à EDF comme monteur après un BEP d'électromécanique), qui partage ces caractéristiques avec plusieurs collègues :

« On est des vieux lascars, avec pratiquement le même parcours.

*Donc ça forge un caractère ?*

Oui, c'est souvent les mêmes caractères d'ailleurs. Des forts caractères [rires]. Souvent les chefs de groupe qui arrivent à un certain âge à un même niveau se ressemblent quand même pas mal, oui. Ils passent pratiquement par tous les métiers, alors un moment donné, ils peuvent passer par une branche de sécurité,

ou un petit peu d'administratif, mais ils reviennent toujours à la technique clientèle, et ils ont souvent les mêmes approches, les mêmes abords, les mêmes caractères trempés, assez rigoureux... Je ne sais pas. »

La technique déteint sur le caractère par le biais des interactions quotidiennes, et répétées, avec les mêmes personnes, ou des personnes semblables, qui s'occupent également de technique. On trouve d'ailleurs ce type d'encadrants dans les métiers les plus techniques de l'entreprise, et en particulier dans la maintenance (au sein de la production comme de la distribution). La première compétence des contremaîtres, comme ils le disent eux-mêmes, consiste donc à « bien connaître l'équipe » : « Le bureau du MPL, c'est le bureau des pleurs », dit Jean-Marc (chef d'équipe de maintenance, 47 ans, DPIH, entré à EDF comme technicien après un bac FE et quelques postes de technicien dans le privé) pour expliquer que, dans sa semaine de travail, une journée au moins est consacrée à recevoir dans son bureau les agents de son équipe qui se plaignent de ce que leur outil de travail disparaisse à mesure que l'externalisation progresse. Certes, Jean-Marc ne peut pas grand-chose aux choix budgétaires qui conduisent à l'extension de l'externalisation, mais il partage les émotions et les plaintes de son équipe, à tout le moins, et cette compétence d'« assistante sociale », comme le disent d'autres contremaîtres, joue un rôle considérable dans les arrangements auxquels ils parviennent.

Habités par le sens du travail bien fait qui s'accorde avec leur rapport intime à une technique précise et précieuse, les contremaîtres se sentent menacés, avant tout, par ce qui fait reculer leur emprise sur le travail de coordination : l'externalisation de certaines activités, la progression de « l'administratif » au détriment de la véritable technicité, le manque de professionnalisme des plus jeunes générations (cf. infra, chapitre 5). Non seulement ces phénomènes les mettent en difficulté dans la mesure où ils les privent d'une partie de leurs instruments d'animation, mais plus encore, ils les éloignent du travail des agents d'exécution, qui eux-mêmes se trouvent éloignés de la matière qu'ils fréquentaient par le passé (cf. infra, chapitre 5, section 2). Ils déplorent, comme leurs prédécesseurs le faisaient avant eux, la disparition progressive de la compétence et du « bon boulot », en magnifiant une tradition technicienne dont ils seraient les continuateurs, envers et contre tous, alors même qu'EDF passerait par pertes et profits, selon eux, les savoirs et les savoir-faire accumulés dans les collectifs de métier. Les contremaîtres correspondent donc à une forme d'encadrement solidement enraciné dans la culture d'entreprise, de même qu'un deuxième type d'encadrants : les contrôleurs.



### ***3.2. Les contrôleurs***

Éloignés de l'équipe qu'ils encadrent (géographiquement, mais surtout dans la proportion de temps qu'ils lui consacrent), mais disposant du même pouvoir d'intervention sur son travail (voire de davantage de pouvoir), les « contrôleurs » sont les agents qui, comme leur nom l'indique, effectuent un travail d'encadrement centré sur le contrôle et la surveillance d'une équipe. Ce sont des cadres, qui effectuent un travail de cadre : détaché du quotidien de l'activité, leur travail passe par le maniement d'outils de gestion et par de nombreuses réunions qui ont tendance à les rattacher davantage à leur propre hiérarchie qu'à l'exécution. À ce fort pouvoir de contrôle s'accorde une grande responsabilité, telle que décrite au chapitre 2 : ils sont tenus responsables des manquements, des défauts, des erreurs et des accidents, mais aussi des performances et des réussites de ceux qu'ils encadrent. Les contrôleurs se rencontrent dans toutes les directions de l'entreprise, en raison même de la polyvalence de leur travail d'encadrement et de son abstraction par rapport à la matière que les exécutants fréquentent. Ils sont le plus souvent « managers de deuxième ligne » (MDL), c'est-à-dire chefs de service : au sens indigène du terme, ils ne sont pas « managers de proximité ». Toutefois, ils œuvrent à l'encadrement des agents d'exécution dans un continuum avec les « managers de première ligne » (MPL), et certains de ces derniers peuvent également être classés parmi les contrôleurs. C'est le cas des chefs de section lorsque celles-ci sont nombreuses ou, plus encore, lorsque l'activité de la section a été fortement externalisée, en sorte que les agents d'exécution eux-mêmes travaillent à la surveillance et au contrôle d'autres salariés (prestataires). Le travail des contrôleurs repose, avant tout, sur la lecture et l'analyse d'indicateurs du résultat d'une activité, dont ils ne contrôlent pas l'effectuation. Ils n'interviennent pas dans le processus de travail, et souvent les agents qu'ils encadrent n'interviennent pas eux-mêmes ; cependant ils surveillent, analysent, synthétisent, et décident des corrections éventuelles à apporter au travail réel, en fonction des traces que celui-ci laisse dans des plannings, dans des budgets ou dans des tableaux d'indicateurs. Leurs décisions ont donc un impact important sur ceux qui travaillent à l'aide de ces plannings et de ces budgets, et qui donnent à ces indicateurs leur valeur hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

Jeanne (chef de service accueil clientèle, 35 ans, ERDF, entrée à EDF comme formatrice après un DESS en ressources humaines) explique que la planification des interventions des techniciens clientèles, prise en charge par une « cellule de pilotage centralisé », va permettre aux encadrants de proximité de se concentrer sur le suivi personnalisé de chaque agent, tandis qu'elle pourra, comme les chefs de GR (dont elle est le supérieur hiérarchique immédiat), contrôler plus étroitement la réalisation du travail quotidien :

« Aujourd'hui, les tournées sont gérées par la CPC [cellule de pilotage centralisé], donc on a une vision beaucoup plus large du système, et ça nous permet de gérer au mieux les interventions des uns et des autres. Donc je pense que ça permet une plus grande qualité.

*Et cette vision-là [sur les résultats du travail des agents], vous l'avez à votre niveau ?*

Moi, je l'ai à mon niveau, c'est-à-dire que par exemple, je sais quand les techniciens déchargent leur Pictrel<sup>1</sup>, je le sais à distance. Je me connecte sur l'application, et je regarde, et je vois : Pictrel déchargé, j'ai compris que le mec était rentré. Donc moi ça me donne des outils aussi en terme de management, parce que quand je vois qu'il est trois heures et demie et que le mec a déchargé, je peux me permettre d'appeler. Ou alors quand je vois qu'il a fait des rendus rendez-vous, c'est-à-dire que par exemple il avait 20 rendez-vous, il en a rendu [soldé] 5, je peux me permettre de passer un coup de fil à l'encadrant pour savoir ce qui se passe. Et c'est justement ça qui va nous permettre d'avancer, et vous allez comprendre en fait que le système, il est assez judicieux, selon moi, c'est que l'encadrement de proximité, comme son nom l'indique, doit pouvoir suivre ses troupes, et tout ce qui est activités (ce qui les pollue énormément, parce que pendant que vous gérez les activités sur micro[-ordinateur], vous n'étiez pas sur le terrain), bah ça, c'est dédié à une cellule particulière. Donc l'encadrement de proximité, il y a une réorganisation de leur travail, qui est d'être encore de manière plus significative sur le terrain, c'est-à-dire d'accompagner les agents. Et qui dit accompagnement des agents permet aussi, en terme de prévention et de sécurité, de... bah d'être présent, et donc de limiter le risque d'accident comme on le peut. Donc l'encadrement de proximité a eu beaucoup beaucoup de mal à se faire à l'idée, mais aujourd'hui on commence à avoir de bons résultats. L'encadrement de proximité, on le met sur la présence terrain, sur les objectifs individuels des techniciens, donc ils doivent rencontrer leurs techniciens régulièrement pour leur dire " Bah voilà, grâce à Pictrel on a vu par exemple que, grosso modo, tu avais trois rendus rendez-vous par jour, c'est inadmissible, par rapport à l'ensemble et à la moyenne du groupe. "

*Donc ça donne aussi des indicateurs de pilotage de la performance ?*

Bien entendu, complètement.

*Y compris au niveau individuel ?*

[elle acquiesce] Et c'est d'ailleurs ce que je cherche à faire. »

Une planification plus serrée, et confiée à une cellule spécialisée qui décharge les encadrants du travail de coordination, conduit à ce que toute la « ligne managériale » fonctionne comme un étagement de contrôles successifs : l'encadrement de proximité (encadrants élargis et chefs de GR)

---

<sup>1</sup> Il s'agit de l'appareil sur lequel les techniciens reçoivent les interventions qu'ils doivent effectuer chez les clients, qu'ils « soldent » lorsque celles-ci ont été effectuées. « Pictrel déchargé » signifie que l'appareil est reposé sur son socle et communique ses données à une base informatique centrale, à laquelle Jeanne a accès.

est présent aux côtés des agents dans leur travail quotidien, tandis que le chef de service s'assure, en dernier ressort, qu'aucun technicien ne s'écarte trop de la règle, et des performances de ses collègues. Pour Jeanne, qui dit elle-même ne pas connaître le détail du métier des techniciens, et ne pas être qualifiée pour juger de leur compétence, il est essentiel de disposer d'instruments d'analyse et de synthèse des résultats du travail fiables, qui lui permettent d'intervenir auprès des chefs de GR, et au besoin auprès d'un technicien, sans passer par son chef de GR. C'est là un exemple du travail qu'effectuent les contrôleurs : lire le plus finement possible les résultats du travail effectué par les agents encadrés, leur conférer du sens, et prendre des décisions affectant le travail de l'équipe considérée en fonction du sens de ces résultats.

Le travail des contrôleurs est par nature dépendant des informations que veulent bien leur fournir ceux qu'ils encadrent : c'est ce que les économistes nomment l'« aléa moral » de toute relation principal-agent (Abraham-Frois, 1996 : 426). Le principal (qui commande le travail) ne dispose pas de toutes les informations que l'agent (qui l'effectue) connaît, notamment le niveau d'effort de l'agent. Plus précisément, l'aléa moral peut conduire à ce que les techniciens du service de Jeanne ne se protègent pas assez des risques liés à leur travail, dans la mesure où l'entreprise leur fournit une assurance face à ces risques. Les contrôleurs se trouvent donc souvent dans une position de dépendance relative vis-à-vis de leur équipe, et notamment des agents de leur équipe qui fournissent les informations pertinentes sur les résultats. Lorsqu'ils font face seuls à cette difficulté et aux responsabilités qui en découlent, ils éprouvent un sentiment d'isolement, qu'exprime en ces termes un chef de centre de relation clientèle (Vincent, 39 ans, chef de CRC au Commerce, entré à EDF comme releveur) :

*« Vous êtes épaulé dans votre travail, par votre hiérarchie ? »*

Si j'ai un problème que je ne peux pas résoudre seul, du genre une crise sociale qui devient médiatique, où on a besoin de communiquer, là je peux me tourner vers eux, le soutien est plein et entier. Mais en temps normal, quand je me retourne, il y a ma fenêtre, et c'est tout. »

Dans les centres de relation clientèle de la Direction commerce, la fragilité du travail des contrôleurs se mesure à leur incapacité à contrôler l'absentéisme. Manière la plus simple et directe de réguler leur charge de travail pour les conseillers clientèle, l'absentéisme suit, au niveau d'un CRC, des courbes saisonnières qui dépendent des épidémies d'automne et d'hiver, mais aussi des périodes de charge de travail ressentie comme trop élevée. Or les chefs de CRC, mais aussi les « managers de ressource », dont la fonction est de faire correspondre le planning de charge à l'emploi du temps des équipes de conseillers clientèle, ont parfois du mal à assurer cette mission :

« Sur 45 conseillers clientèle, je ne peux pas accorder plus de 3 congés par jour », dit l'un d'eux (Paul, 47 ans, manager de ressources au Commerce, entré à EDF comme releveur), qui explique dans la même phrase que les agents considèrent l'absentéisme comme la seule variable d'ajustement qui leur reste. Lui-même est alors conduit à des arrangements qu'il estime déplorables mais nécessaires à la fois : par exemple, permettre à un conseiller de se déclarer malade le matin même où il devrait prendre son poste, plutôt que de lui accorder les jours de congés dont Paul ne dispose pas.

À l'inverse, lorsqu'ils disposent de budgets et de plannings moins contraints, les contrôleurs insistent sur la nécessité d'« anticiper » les besoins relatifs à l'activité et les difficultés liées aux équipes. Faire en sorte, par exemple, qu'une section d'essais dans une centrale nucléaire ne se trouve pas à court de compétences parce que les anciens partent et que les jeunes qui sont récemment arrivés sont encore trop inexpérimentés :

« Ce que moi j'essaie de faire depuis quelques années, c'est de garder les compétences, de faire en sorte d'anticiper pour que les gens gardent les compétences et tout, sauf qu'à un moment ou un autre il faut quand même de l'embauche, il ne faut pas qu'on reste un an sans quelqu'un, quoi. Ce n'est pas possible. Parce qu'en un an, une personne, si on a prévu un an à l'avance, la personne peut faire déjà un minimum de travail, et ce minimum de travail qu'elle pourra faire, ça déchargera quelqu'un d'autre qui pourra progresser, se former sur autre chose, enfin vous comprenez ? Tout est imbriqué, quoi. » (Antoine, 49 ans, chef de section essais, DPN, entré à EDF comme technicien après deux postes de technicien dans le privé)

Antoine insiste d'autant plus sur son travail d'anticipation qu'à ses yeux, le véritable travail d'encadrement est celui du contremaître, qui « distribue le travail ». De manière générale, les contrôleurs conçoivent donc leur travail d'encadrement comme une série d'arrangements à atteindre et à préserver, qui expriment toujours une correspondance entre les nécessités de l'activité et les ressources à disposition. Les ressources humaines, en particulier, font l'objet de toute leur attention, parce qu'ils ne peuvent en contrôler les agissements qu'*a posteriori*, et incomplètement.

On trouve plusieurs trajectoires sociales possibles au sein du groupe des contrôleurs, et il serait réducteur de vouloir identifier cette catégorie avec un parcours professionnel-type ou une origine sociale singulière. Leur forme de travail d'encadrement est liée bien davantage à leur fonction au sein d'une hiérarchie (chef de service ou chef de section en retrait du travail réel mais intervenant sur ceux qui l'effectuent) qu'à leur carrière. En revanche tous sont cadres, quels que soient le diplôme et les étapes qui les ont amenés à ce titre. Ils décrivent leur rapport aux subordonnés comme une relation plus distante et plus policée que celle des contremaîtres avec leur équipe : « On n'est pas là pour être aimé, on n'est pas là pour être détesté non plus », dit par exemple Antoine. Jeanne, au moment de notre entretien, va chercher des documents auprès d'un de ses

subordonnés et, rentrant dans son bureau, reprend le fil de la conversation avec un sourire : « Vous voyez, ils sont tous très gentils avec moi » – alors qu'elle m'expliquait auparavant sa difficulté à encadrer des équipes très masculines, marquées par une culture technicienne et ouvrière, qui n'a pas l'habitude d'être encadrée par une jeune femme sans légitimité technique : « Ce n'est pas facile tous les jours, mais je ne m'ennuie jamais, au contraire. » La médiation des tableaux d'indicateurs et des instruments de contrôle (ainsi que, pour les managers de deuxième ligne, une strate supplémentaire d'encadrement) produisent donc une distance à l'équipe, vécue subjectivement comme un éloignement (pour ceux qui sont parvenus à ce poste via la promotion interne) ou comme une marque de respect, une relation où chacun est « à sa place » (pour ceux qui ont été recrutés directement à de tels postes d'encadrants).

### ***3.3. Les animateurs***

Les animateurs ont à la fois un faible pouvoir d'intervention sur le travail de l'équipe qu'ils encadrent, et une très faible distance à l'équipe : ils partagent son quotidien, créent les conditions de la cohésion au sein de l'équipe et tentent de la faire travailler le mieux possible, sans disposer de beaucoup de leviers, sinon ceux qui ressortissent de l'animation de l'équipe, c'est-à-dire du jeu sur les relations de travail. Leur travail d'encadrement est avant tout dédié à la *conformation* : il leur revient de faire entrer le réel dans le prescrit, par le biais des indicateurs que liront et analyseront ensuite les contrôleurs. Ils sont donc, eux aussi, dans un rapport de dépendance avec leurs subordonnés (qui font partie d'une plus petite équipe, en moyenne : moins de 10 agents), non pas en raison d'un manque d'information (au contraire, ils peuvent surveiller très étroitement ce qu'ils font au moment où ils le font), mais en raison du manque d'incitations et de sanctions qu'ils subissent. L'une d'entre eux le dit en ces termes : « Je suis tout le temps speed, pas parce que mon chef m'a dit et que je veux lui faire plaisir, mais parce que mon équipe m'attend, et mes collègues aussi. » Œuvrant quotidiennement à l'engagement au travail des agents d'exécution, ils travaillent sur des relations interpersonnelles, sur « l'ambiance de travail », sur de petites gratifications « symboliques » (cf. supra, section 2) et sur des ajustements microscopiques à l'échelle de leurs supérieurs hiérarchiques, la plupart du temps, sans pouvoir intervenir sur le contenu du travail d'exécution, ni sur leurs conditions de travail (charge, horaires, planning, conditions physiques de travail).

L'exemple le plus achevé de cette forme d'encadrement se trouve chez les responsables d'équipe de la Direction commerce (cf. supra, section 2), concentrés sur le maintien d'une « bonne

ambiance » voire sur le « management par l'affect » : impuissants à agir sur le travail des conseillers clientèle, il leur échoit en revanche d'organiser (souvent avec des appuis métiers et quelques conseillers) des animations commerciales (« challenges »), présentées sous forme de jeux et qui permettent aux agents les plus performants de gagner quelques cadeaux<sup>1</sup>. Mais l'animation de l'équipe ne se réduit pas aux animations commerciales, et au quotidien, chaque responsable d'équipe assure un suivi personnalisé de chacun des conseillers, et de l'équipe dans son ensemble. Les « encadrants élargis », à ERDF, assurent une mission semblable, à cette réserve près qu'ils disposent de plus grandes marges de manœuvre sur la coordination du travail. De même, les postes de « HMI » (haute maîtrise industrielle) au sein de certaines équipes du parc de production, sont un relais entre les véritables managers (chefs de sections et responsables d'équipes) et les agents d'exécution : ils n'encadrent parfois que trois ou quatre salariés, en effectuant un travail très similaire au leur, et sans véritable responsabilité.

Ce sont des adjoints aux vrais « managers », qui aident ces derniers à effectuer leur travail d'encadrement en transmettant des consignes et en s'assurant d'une partie du contrôle (respect des consignes de sécurité). En effet, la création de ces emplois d'auxiliaires de l'encadrement vient, la plupart du temps, du constat qu'une équipe trop nombreuse ne peut être dirigée par un seul chef à la fois. Les « encadrants élargis » d'ERDF sont des fonctions qui ont été créées dès lors que les chefs de GR ne parvenaient plus à encadrer seuls (ou même avec un adjoint) des équipes qui dépassaient parfois les 60 agents. Les animateurs prennent alors le relais dans la « démultiplication » (transmission des consignes de travail), mais aussi dans l'évaluation hiérarchique (entretiens annuels). À l'origine (cf. chapitre 1, section 2.2), les « groupes responsables » sont précisément mis en place pour responsabiliser les agents, en les engageant à respecter des contrats de performance, et à redonner la main aux chefs de GR, dans la conduite du personnel. Dès lors que la taille des GR s'accroît, il est plus difficile pour ces derniers de contrôler tout ce que font les agents<sup>2</sup>, et par conséquent, il est plus délicat de responsabiliser chaque agent, c'est-à-dire de s'assurer qu'il atteint les objectifs qui lui sont fixés en respectant les procédures prescrites. De là vient la construction d'un échelon intermédiaire auquel on ne reconnaît pas un véritable titre de manager, mais auquel on confie pourtant une partie du travail d'encadrement. Au sein de la Direction commerce, l'échelon intermédiaire auxquels correspondent les animateurs a été identifié en tant que véritables managers :

---

<sup>1</sup> Lors de mon enquête dans un des CRC, l'animation locale consistait par exemple en un tournoi entre plusieurs équipes sur le modèle de la coupe du monde de football (qui avait lieu à la même période en Afrique du Sud) : l'équipe la plus performante sur tel ou tel indicateur prenait la tête de la poule, puis en affrontait une autre en huitièmes de finale, etc. Certains « challenges » impliquent plusieurs CRC d'un bout à l'autre de la France (l'un d'entre eux est organisé sur le modèle du Tour de France), d'autre sont restreints à quelques équipes de 12 conseillers seulement. La plupart sont organisés à l'initiative de la direction nationale ou régionale et donnent lieu à des plans de communication dédiés : affiches dans les bureaux, site intranet, etc.

<sup>2</sup> D'autant que les opérations assurées par le distributeur conduisent souvent les agents à travailler sur un vaste territoire, éloigné des centres de décisions et des bureaux de leurs supérieurs hiérarchiques.

il s'agit des responsables d'équipe. Au sein de la Production, les situations sont plus contrastées, mais on observe que les animateurs se développent là où les équipes sont les plus nombreuses et où un encadrant ne peut contrôler seul l'ensemble de sa section. Les relais du manager de première ligne sont parfois dénommés « managers de proximité » ; ils se recrutent parmi les emplois de « haute maîtrise industrielle ».

Ils sont plus jeunes, en moyenne, que les autres encadrants de proximité, car ils occupent des fonctions d'encadrement secondaire qui sont censées correspondre aux premiers échelons d'une carrière ascendante. Pourtant celle-ci n'a pas toujours lieu. La trajectoire professionnelle modale des animateurs est marquée par la désillusion : bons élèves de leur BTS, ou encore anciens salariés du privé recrutés pour leur compétence commerciale, ils ont montré une « bonne volonté » manifeste à l'égard de l'entreprise qui est l'exact décalque de la « bonne volonté culturelle » des enfants de classes moyennes à l'égard du système scolaire (Bourdieu, 1979). Il y a d'ailleurs, à leurs yeux, surtout lorsqu'ils viennent d'être embauchés, une continuité entre leur travail scolaire et leur travail au sein d'EDF. Clément (chef de pôle, 31 ans, DPIT, entré à EDF comme technicien après un DUT) explique ainsi que sa formation en DUT lui a certes appris « des choses théoriques et techniques », mais qu'il en retient avant tout une exigence de rigueur, essentielle dans sa formation scientifique, « être un peu carré [...] ça se retrouve même dans la façon dont je suis avec les équipes ». Parfois, ces dispositions à l'apprentissage scolaire les poussent à reprendre des études en parallèle de leur travail, tel Eddy (responsable d'équipe, 35 ans, Commerce, entré à EDF comme conseiller clientèle après une expérience de commerçant), qui a entrepris de préparer un master en management grâce à un congé individuel de formation, et se trouve maintenant bien plus diplômé que son poste ne l'exige. Or, c'est là le problème : l'entreprise ne leur permet pas de faire carrière aussi vite qu'ils l'auraient imaginé au départ. Ils disent donc avoir perdu leur « naïveté », ou leurs « illusions », et sont les plus enclins à décrire leur situation actuelle comme celle où « on n'a pas le choix de tout », « il faut s'accommoder » de sa condition. Pour la plupart d'entre eux, diplômés à bac+2 et ayant commencé leur carrière dans les échelons inférieurs de la hiérarchie de leur unité (technicien, conseiller clientèle), continuer leur ascension exige d'entrer en concurrence non seulement avec leurs semblables (la dizaine de responsables d'équipe d'un CRC, les trois ou quatre encadrants élargis d'un GR), mais aussi avec les jeunes cadres fraîchement diplômés d'une école d'ingénieurs ou d'une école de commerce, qui sont appelés à des carrières plus rapides. À moitié managers et à moitié exécutants, les animateurs ne doivent pas à leur seule bonne volonté leur carrière ultérieure – alors que leur engagement dans le travail était jusque-là sans faille. Résignés, et avec plus ou moins d'amertume suivant la hauteur de leurs aspirations initiales, ils affirment en entretien qu'il faut avant tout « bien faire son boulot » et se soucier du « relationnel », qui est souvent le seul domaine d'intervention qui leur reste, pour tempérer l'inconfort de leur position intermédiaire par un surcroît

de bienveillance à l'égard des personnes : « Je n'ai pas envie de ne pas être solidaire des différents collectifs dans lesquels je suis : la direction, la tête de section, la section... mais en même temps il faut être solidaire du chef, même quand on n'est pas d'accord », avoue un responsable d'équipe d'une centrale thermique (Simon, 42 ans, appui technique, DPIT, entré à EDF comme technicien après un emploi de technicien dans la pétrochimie). Parmi tous les encadrants de proximité, les animateurs sont les plus sensibles à l'imaginaire managérial du « vrai patron », du « boss » qui tient son équipe par la vertu des interactions personnelles et des relations de confiance qu'il tisse avec elle, parce que leur travail d'encadrement passe essentiellement par celles-ci.

Les animateurs effectuent un travail d'encadrement dont la forme tient à leur position de relais : placés entre les véritables managers et les agents d'exécution, ils se font les relais de la prescription au niveau du terrain ; ce sont eux qui correspondent le mieux au « management en dernier ressort » évoqué au chapitre 2. Ils assurent les derniers arrangements, « en bout de chaîne », et souvent leur travail d'encadrement n'a pas pour objet des agents, mais des projets, ou des processus : tel animateur est en charge de la tenue du planning des consignations (dans le nucléaire), tel autre a pour domaine la relève d'une série de compteurs de clients, tel autre enfin l'organisation des « challenges » commerciaux locaux sur un CRC... Dans chacun de ces cas, l'agent en question a besoin de la coopération d'autres agents, et leur transmet des consignes, pour que ces tâches soient effectuées, mais il n'est pas leur responsable hiérarchique direct, ne les évalue pas, ne les sanctionne pas, et ne coordonne qu'une partie de leurs tâches. Yvon et Pascal (un chef de GR et son adjoint, cités plus haut section 2) décrivent ainsi le travail de leurs encadrants élargis (qui occupent le niveau hiérarchique immédiatement inférieur au leur) :

« Pascal : Ce sont des animateurs, ce sont des agents de maîtrise, de haute maîtrise, et qui ont euh...

Yvon : [en même temps] Ce sont des chefs de plus petites équipes, ils pilotent des équipes..

Pascal : .. qui pilotent des projets, je dirais plutôt.

Yvon : .. qui pilotent des projets, pas des hommes, pas trop, mais des projets euh...

Pascal : .. de maintenance. Projets de renouvellement de réseaux, projets euh...

Yvon : Et donc nous, notre travail c'est effectivement faire adhérer cette population-là, parce que souvent cette population elle est issue des gens des bases, ce qu'on appelle, ils ont évolué, ils deviennent contremaîtres, responsables, et un moment donné, ce n'est pas évident de se détacher du cordon ombilical par où ils sont passés, parce que euh, bon, parce qu'ils connaissent les petits copains, parce que ci, parce que ça, alors nous on essaie effectivement de les hisser vers le haut, pour qu'on puisse effectivement... Parce que ce qu'il faut c'est qu'entre le chef, lorsqu'on veut passer un message, et le monteur, il faut que toute la ligne hiérarchique, déjà, adhère au discours, et donc ça c'est notre travail, aussi, de faire adhérer à



ces gens-là le message, pour que les choses se passent bien. »

Les animateurs sont avant tout les derniers maillons d'une chaîne hiérarchique qui doit être unie et solide, selon Yvon et Pascal – et l'on retrouve alors le motif de l'agent de maîtrise trop proche de ses « copains » et qui a besoin d'être mieux rattaché au « management ». Ils achèvent le travail d'encadrement et, au besoin, le travail d'organisation : ils s'arrangent avec les agents pour que leur temps de travail corresponde aux plannings, ils mettent en forme les résultats atteints pour qu'ils correspondent aux reportings. Ce sont eux qui ressentent avec le plus d'acuité la différence de nature entre la prescription et le « terrain », et la difficulté à faire se rencontrer ces deux mondes, surtout quand les ressources sont rares. Gérard (appui technique, 45 ans, DPIT, entré à EDF comme ouvrier professionnel après un emploi d'électromécanicien dans le tertiaire) décrit ainsi comment, dans son équipe, le manque de renouvellement des agents (alors que beaucoup partent en retraite) et la multiplication des demandes par les services de projet finit par rendre son travail d'encadrement impossible :

*« Combien de personnes avez-vous sous vos ordres ? »*

Onze. Et en fait le travail ne consiste qu'à faire du reporting, en fait du harcèlement auprès de, enfin du... c'est plus du travail technique du tout, c'est que du...

*Vous allez demander aux gens ce qu'ils ont fait dans la journée ...?*

[M'interrompant] Voilà, euh, et puis sans arrêt en train de mettre une pression aux gens, et puis à l'inverse, comme vous n'avez pas les moyens.. En fait on vous donne des activités puis bon, on sait très bien que tous les jours, on n'est pas capables d'en faire dix, mais que tous les jours, vous allez leur demander s'ils ont fini, en sachant que de toute façon, c'est impossible à faire. À un moment donné euh... Moi je ne peux pas m'user la santé à faire ça, quoi. [...] Alors à la limite dans une situation où ce n'est pas conflictuel en permanence, ça irait, en fait. Mais aujourd'hui, c'est conflictuel tous les jours, quoi. Moi j'ai été la semaine dernière euh... simplement demander un renseignement à un de mes préparateurs, et il m'a carrément envoyer chier, quoi. Il me dit "J'en ai rien à foutre de tes trucs, et puis tu m'emmerdes, et j'ai pas besoin qu'on me dise ce que j'ai à faire, quoi." Voilà, on me répond comme ça, quoi. Et il n'y a aucun pouvoir, vous n'avez aucun pouvoir, donc euh... qu'est-ce que vous voulez faire ? Je ne vais pas m'user la vie à... Alors quand vous avez la pression du dessus, et puis des gens comme ça, bah c'est bon, quoi. Redonnez-moi des automates, et puis de la technique, et ça sera mieux. »

Le principal problème des animateurs est donc d'encadrer des agents sans avoir le pouvoir de le faire. Lorsqu'ils n'en ont pas non plus la responsabilité (comme les encadrants élargis qui n'ont

la responsabilité que d'un procès de travail ou d'un projet), ils parviennent à s'accomoder de cette situation en travaillant sur le « relationnel » et en parvenant à effectuer le travail de conformation. Lorsque, à l'inverse, ils ont la responsabilité du travail de leurs agents (de leurs performances et de leur santé), sans avoir de pouvoir sur eux, ils sont dans une position très délicate de dépendance complète à l'égard de l'engagement de leur équipe. Lorsque celui-ci faiblit, en raison d'un manque de ressources ou d'une charge plus élevée, les animateurs se trouvent démunis et deviennent des « managers à la marge », selon le mot de M. Buscatto (2002a). Gérard, constatant à quel point il manque de pouvoir dans son poste actuel, explique qu'il a refusé de passer cadre car il supputait qu'il allait être confronté aux mêmes difficultés, mais avec un niveau encore supérieur de responsabilité.

Sans véritable pouvoir d'intervention, mais proches de leur équipe et s'appuyant sur le « relationnel », les postes d'animateurs sont de plus en plus nombreux dans l'industrie, et pas seulement à EDF : ils correspondent à ce que L. Wolff catégorise comme « monitorat », reprenant le terme issu de l'industrie automobile étudiée par S. Beaud et M. Pialoux (Wolff, 2005b ; Beaud, Pialoux, 2004). Il s'agit de salariés auxquels n'est pas reconnu le statut de cadre, ni même le titre de managers, mais qui assurent, au plus près du travail d'exécution, les formes les moins nobles et les plus indicibles du contrôle et de la conformation : « mettre la pression » (Cousin, 2008 : 167), « engueuler » les subordonnés et subir leurs engueulades, mettre à disposition les instruments de travail et vérifier qu'ils sont bien utilisés... Il s'agit là d'attributions semblables à celles des contremaîtres, bien qu'elles relèvent davantage du travail quotidien et du détail de l'activité. Ce qui les différencie des contremaîtres, c'est le peu de pouvoir d'intervention sur les agents qui leur est accordé, et leur séparation progressive d'avec la « technique ».

### ***3.4. Les appuis***

Dernière catégorie de cette typologie, les encadrants que l'on peut classer parmi les « appuis » sont ceux qui n'ont que peu de pouvoir d'intervention et qui sont éloignés de l'équipe qu'ils encadrent. Il s'agit d'un cas de figure plus rare, qui correspond à des organisations où les agents d'exécution sont nombreux, donc encadrés par plusieurs types d'encadrants (comme dans les CRC du Commerce où des « appuis métiers » suppléent les responsables d'équipe), ou bien à des organisations où l'activité est très planifiée, très externalisée, de sorte que certains agents en coordonnent l'exécution sans être véritablement reconnus comme encadrants (dans la maintenance du parc de production, par exemple). L'exemple de Louise, cité plus haut (2.2) pour illustrer la

centralité de « l'affectif » là où l'encadrement ne s'occupe guère que de faire le tour des bureaux pour vérifier que tout va bien, relève également de cette catégorie.

Le cas des « appuis métiers » de la Direction commerce est particulier, dans la mesure où il s'agit d'une fonction très variable selon les CRC : il peut leur arriver d'effectuer un travail semblable à celui des responsables d'équipe (animateurs), mais aussi de « boucher les trous », selon le mot de l'un d'entre eux, auprès des conseillers clientèle. Par conséquent, la distance qui les sépare des agents d'exécution n'est pas physique (au contraire), mais elle tient à ce qu'ils passent leur temps à épauler plusieurs équipes à la fois, sans avoir de lien privilégié avec tel ou tel agent sinon celui qui, ponctuellement, tient au besoin que celui-ci leur manifeste. Les « appuis métiers » sont le plus souvent chargés de la « professionnalisation » des conseillers, et plus généralement, de les soutenir au quotidien dans la réalisation de leurs tâches. Concrètement, ils assurent à la fois des formations individuelles ou en petits groupes, et interviennent à la demande des conseillers lorsque ceux-ci rencontrent un cas difficile ou inconnu d'eux jusque là, par exemple. Généralement, le travail de préparation et de réalisation des animations commerciales leur échoie également. Éminemment variable d'un site à l'autre, le rôle prescrit des appuis métier est parfois difficile à percevoir y compris pour ces derniers. Ils peuvent aussi bien se trouver en position de prescripteurs systématiques, qui ne communiquent avec les agents que sur un mode vertical, que jouer au contraire un rôle de soutien « à la carte » et en retrait, lorsque les conseillers font appel à eux, ou encore se concentrer uniquement, pour certains, sur l'organisation des animations commerciales dont ils prennent prétexte pour former les conseillers aux techniques de vente, par exemple. Plastique et floue, leur fonction est comparable à celle de ces opérateurs sans attache fixe à un poste de commande sur une ligne de montage, mais qui peuvent intervenir pour épauler les ouvriers qui éprouvent une difficulté temporaire dans leur travail (Rot, 2006). L'exemple le plus frappant, dans les centres de grande taille, est celui des « AM volants » :

« On m'a mis AM volant [il n'est rattaché à aucune équipe en particulier] parce que je suis référent vente. Ça veut dire que quand je vois qu'un CC a besoin d'un peu de soutien sur ce côté-là, qu'il faut un peu le professionnaliser, c'est moi qu'on lui envoie. Après vous avez des gens qui ne seront jamais de grands vendeurs, d'autres au contraire qui ne demandent que ça : c'est aussi à moi de le repérer, de ne pas mettre des tas de formations à celui qui ne progressera pas, au contraire, spécialiser un peu les gens. Donc il faut connaître un peu toutes les équipes, et surtout il faut bouger toute la journée entre les équipes, mais comme on est plusieurs ça va, on se répartit. » (Olivier, appui métier, 32 ans, entré à EDF comme animateur plateau clientèle à la distribution)

Les appuis métiers ont en charge le soutien des conseillers sur la « technique », en particulier les « techniques de vente » où ceux-ci s'avèrent le moins à l'aise. Alors que, dans les

autres directions de l'entreprise, une opposition constamment réactivée entre « légitimité managériale » et « expertise technique » structure la perception indigène du rôle du manager, à la Direction commerce, le découplage entre responsable d'équipe et appui métier est censé résoudre cette hésitation, en réservant aux premiers la relation managériale, et aux seconds l'expertise technique. Néanmoins, il arrive souvent que le rôle de soutien des appuis métiers tienne moins à leur connaissance parfaite du métier qu'à leur disponibilité pour aider les conseillers au jour le jour. Ils assurent alors un rôle de « sapeur-pompier » (intervenant auprès des agents en difficulté ponctuelle pour éviter qu'ils soient totalement débordés) et d'animation des collectifs. Ceux qui disent eux-mêmes apprécier leur travail sont parvenus à réduire le flou de leur fonction, c'est-à-dire à trouver une place stable et identifiée par tous, dans une chaîne continue de soutien et de délégation, incluant les responsables d'équipes et les conseillers « seniors » (les plus expérimentés, qui se voient parfois reconnaître un peu plus de responsabilités que les autres conseillers). Leur absence de responsabilité managériale est donc à double tranchant : alors même que les responsables d'équipes cultivent une relation de proximité avec leur équipe (cf. supra, section 2), l'appui métier peut se trouver dans une position délicate qui lui fait multiplier les prescriptions sans être nécessairement épaulé par la ligne hiérarchique. Pourtant, ils sont les seuls habilités à intervenir sur le contenu même du travail. Leur contribution au travail d'encadrement vient donc de ce qu'ils peuvent mesurer adéquatement les compétences de chacun des conseillers, et en informer les responsables d'équipe, afin que ceux-ci puissent proposer des contrats d'objectifs viables à leurs agents, et de ce qu'ils peuvent contrôler la progression des compétences des conseillers au moment où ils interviennent dans leur travail. Il s'agit de rendre la « relation client », c'est-à-dire une répétition quotidienne d'échanges téléphoniques, tout aussi technicisée et professionnalisée que n'importe quel autre métier technique.

« Il faut que les AM participent au pilotage de la ressource. On est les seuls à pouvoir faire la cartographie des compétences du conseiller, des niveaux d'évaluation... C'est important même pour leur contrat, pour fixer les bons objectifs. Après, il y a des équipes où on est entendu, d'autres où on ne l'est pas. Malheureusement ça passe beaucoup par de l'informel, ça, se faire entendre. » (Zora, appui métier, 30 ans, entrée à EDF comme conseillère clientèle)

« Le RE n'a plus le temps de s'occuper des gestes métiers, il est trop occupé à chercher les infos pour pouvoir les évaluer [les CC]. C'est à nous qu'on demande ça, du coup. » (Olivia, appui métier, 40 ans, entrée à EDF comme conseillère clientèle senior)

La variabilité du rôle des appuis métiers n'est pas relative au profil des sites (quoique l'on puisse observer qu'une équipe très étoffée dans un centre de 200 agents permette au moins une

coopération régulière entre AM, via des réunions fréquentes et une spécialisation plus poussée), elle s'observe y compris d'une équipe à une autre dans un même site : ce point tient à la fois au flou de leur mission, et à leur situation de dépendance vis-à-vis de la ligne managériale. Ils risquent de se trouver débordés de demandes (« quand je dégage du temps pour mes missions en m'organisant, on m'en ajoute encore », dit l'un d'entre eux) voire de se sentir déqualifiés lorsqu'ils effectuent le travail des conseillers pour pallier des absences (travail au téléphone, réponses en urgence) :

« Dès qu'on a une nouvelle tâche dont on ne sait pas à qui elle revient, on dit "Tiens, on va donner ça aux AM". » (Olivia, appui métier, 40 ans, entrée à EDF comme conseillère clientèle senior)

La situation des appuis métiers du Commerce a toutefois ceci de particulier qu'elle montre une forte complémentarité au sein de la « ligne managériale », entre plusieurs niveaux d'encadrement qui s'efforcent – avec plus ou moins de succès – de travailler de concert. Plus généralement, les « appuis » (au sens de cette typologie) se trouvent dans des postes où ils transmettent des consignes de travail et des prescriptions à plusieurs équipes à la fois, sans en être les responsables hiérarchiques attitrés. À l'inverse des animateurs (qui ont parfois la responsabilité d'un processus commun à plusieurs agents sans en être les responsables hiérarchiques), les appuis sont éloignés des équipes en question, soit géographiquement, soit en raison du caractère ponctuel de leurs interventions (comme les appuis métiers du Commerce). C'est aussi le cas des « correspondants » qui ont la charge d'un projet national à décliner dans chacune des unités d'une direction, par exemple. Le projet « Obtenir un état exemplaire de nos installations » (OEEI), au sein du parc nucléaire, repose sur un réseau de correspondants lui-même piloté par un correspondant national. De même pour les projets « Qualité de la vie au travail » dans chacune des unités des différentes directions : des responsables ressources humaines (ou leurs subordonnés) sont nommés correspondants, sous la conduite de correspondants nationaux eux-mêmes chapeautés par un correspondant de la DRH Groupe. Les têtes de réseau n'effectuent un travail d'encadrement que dans la mesure où elles demandent à leurs interlocuteurs des informations et des résultats qui contribuent à la bonne marche d'un projet.

Dans la catégorie des appuis, on trouve donc, pour résumer, les agents qui s'efforcent de coordonner des processus et des projets impliquant différents services, sans appartenir à aucun d'entre eux, et se trouvent dans la position délicate d'un donneur d'ordres sans responsabilité hiérarchique. C'est par exemple le cas de Jean-Pierre, ancien chef de GR devenu chef de projet à ERDF, qui s'emploie à améliorer « l'interface entre les services techniques et les collectivités locales ».

Jean-Pierre<sup>1</sup> répond aux sollicitations des collectivités concédantes lorsqu'elles sont en contact avec l'exploitant du réseau électrique (ERDF). Les métiers (exploitation réseau, raccordement, études, etc.) sont chacun pris dans leur propre procès de travail, pris dans le déroulement de leur activité dont ils savent qu'ils ont un délai maximum pour l'accomplir. Par conséquent, ils l'effectuent dans le délai maximum : un mois, qui s'ajoute à un autre mois pour un autre service, etc. Le client final (la collectivité locale) en subit le contrecoup, car les délais s'allongent. Jean-Pierre se trouve donc dans une position-tampon, où il essaie à la fois de faire comprendre à ses clients les exigences techniques des « affaires » (des chantiers), et d'accélérer le processus du côté des métiers, mais sans avoir vraiment la main sur ces derniers : il n'est responsable hiérarchique de personne. D'ailleurs, les managers des métiers n'ont pas non plus énormément de marges : ils font selon lui du « management par Excel », en se contentant de noter si les tâches ont été effectuées dans les temps et les affaires ont été soldées. À la limite, d'après lui, on n'a plus besoin d'une interaction en face-à-face avec les agents, si on veut « faire son job de manager tranquillement » : il suffit de gérer les tableaux Excel et d'annoncer que les avancements ne seront pas aussi bons que prévu si le travail n'a pas été fait à temps : « 60% d'efficacité pour un agent, c'est constaté dans un tableau, il n'aura pas d'avancement, pas besoin de l'engueuler. » Les techniciens travaillent « pour l'animateur » : c'est en fonction de la relation de proximité avec l'encadrement immédiatement supérieur que se nouent les arrangements, et non en fonction de ce que disent les chefs de GR. « Au total, ils bossent quand même pour l'entreprise. » Jean-Pierre parvient donc à faire son travail si et seulement si les animateurs parviennent à maintenir l'engagement des agents d'exécution.

Qu'ont en commun ces différents agents, qui permet de les ranger sous l'appellation « appuis » ? Ce sont des auxiliaires du travail d'encadrement le plus classique, celui qui s'exerce de responsable hiérarchique à agent d'exécution. Ils apportent aux contremaîtres, aux contrôleurs et aux animateurs un surcroît de travail d'encadrement, dans la mesure où leur propre travail consiste à faire vivre des projets et des processus qui reposent sur le travail des agents encadrés. Cette contribution au travail d'encadrement est parfois complémentaire : c'est le cas, le plus souvent, des appuis métiers du Commerce, dont l'un d'entre eux évoque les relations entre responsables d'équipe, conseillers clientèles et appuis métiers comme une « écologie », un réseau d'interdépendances organiques qui fait système et se maintient à l'équilibre. En revanche, ajouter des appuis aux encadrants conduit parfois à leur compliquer la tâche, lorsque des prescriptions et des demandes de résultats viennent s'additionner à la charge de travail de l'équipe mais ne l'aident pas à accomplir son travail. De là, la double connotation du terme d'« appui », qui peut autant évoquer un soutien qu'une gêne.

Ce groupe ne doit sa cohérence qu'à la position de ses membres vis-à-vis de ceux qu'ils encadrent : en retrait, et sans contact prolongé avec eux. On y trouve donc des trajectoires sociales très variées : celles des têtes de réseau nationales dans les projets évoqués plus haut (OEEI, QVT),

---

<sup>1</sup> Les lignes qui suivent sont extraites de mon journal de terrain : je résume le contenu de l'entretien pour rendre plus compréhensibles la nature du travail de cet enquêté.

cadres supérieurs qui occupent des fonctions « support » sans responsabilité managériale véritable, mais qui peuvent avoir été ou devenir directeurs d'unité, ne ressemblent en rien à celles des appuis métiers du Commerce, qui se recrutent le plus souvent parmi les conseillers clientèle. On pourra donc contester à bon droit la valeur heuristique d'une telle catégorie, dont le seul fondement empirique et analytique est sa position vis-à-vis des autres encadrants et de ceux qu'elle contribue à encadrer. On y retrouve pourtant une caractéristique essentielle de la « fonction d'encadrement » au sens large du terme (celui que lui ont conféré G. Benguigui et D. Monjardet) : il s'agit d'une étape dans la carrière des encadrants. Être appui métier pendant quelques années est un passage obligé pour la plupart des conseillers clientèles qui veulent devenir responsables d'équipe ; piloter un projet de grande ampleur au niveau national, dans les « fonctions support » (ce qu'on appelait auparavant « l'administration ») est également une étape cruciale dans la carrière des cadres supérieurs et dirigeants. Comme le dit l'un d'entre eux (dirigeant d'une des directions support de l'entreprise) :

« On ne peut pas toujours être chef. Moi j'adorais être chef, mais au bout d'un moment on m'a dit « Il faut que tu ailles dans les bureaux à Paris ». D'un coup je n'avais plus 1200 personnes sous mes ordres, mais juste ma secrétaire. Bon, mais maintenant j'ai 3000 personnes sous mes ordres. »

Pour conclure, la forme spécifique de travail d'encadrement qu'accomplissent chacun des quatre sous-groupes d'encadrants de proximité peut donner lieu à une classification analytique, qui n'a d'autre valeur que de montrer comment une condition encadrante partagée peut se décliner en de multiples situations de travail.

## **Conclusion du chapitre 4**

L'encadrement de proximité partage une même position hiérarchique, une même condition, et enfin, effectue le même type de travail. Le travail de l'encadrement ne peut être compris qu'en prenant en compte les contradictions auxquelles il fait face, sans pour autant les traiter comme des contraintes insurmontables qui limiteraient son autonomie. Celle-ci, bien que perçue comme

dysfonctionnelle par l'organisation prescrite, existe pourtant, et se maintient par le travail d'arrangement que réalisent les encadrants au quotidien. Ce travail leur permet de maintenir les conditions de l'engagement des agents qu'ils encadrent, c'est-à-dire de faire en sorte que la prescription soit organisée et circonscrite (et non omniprésente), tout en conservant, autant que possible, leur pouvoir d'intervention sur le travail. Mais l'engagement est également conditionné par le « relationnel », c'est-à-dire par les liens de confiance et de cohésion que les encadrants peuvent entretenir au sein de leur équipe.

La maîtrise dont ils jouissent sur les agents encadrés dépend donc de leur capacité d'intervention dans leur travail d'une part, et de leur proximité avec l'équipe, qui peut aller jusqu'à un attachement affectif. Pour comprendre ce en quoi consistent ces deux formes d'encadrement, il est nécessaire d'en restituer les conditions particulières, telles qu'on les observe dans les univers de travail des encadrants de proximité d'EDF. En effet, l'engagement des agents dans leur travail résulte pour partie de leur attachement à un métier, qui relie également les agents aux encadrants (dans la mesure où ils partagent le même métier). Or les liens tissés dans et par le métier s'amenuisent lorsque celui-ci perd de sa consistance, et est remplacé par une exigence de « professionnalisation » : c'est l'objet du chapitre suivant. En outre, le pouvoir d'intervention des encadrants doit s'accomoder de l'existence (et du développement) d'autres dispositifs d'encadrement, qui ont tendance à empiéter sur leurs prérogatives et obligent les encadrants à modifier sensiblement la manière dont ils interviennent auprès des agents. C'est l'objet du chapitre 6.





## Chapitre 5 : Encadrer des professionnels

Détailler les arrangements qu'opèrent chaque jour les encadrants de proximité conduit à montrer que le travail d'encadrement n'a finalement qu'une portée limitée sur les agents encadrés. Le pouvoir d'injonction et d'influence dont ils disposent à l'égard des agents encadrés est somme toute limité : ces derniers ne sont pas « mis au travail » de la même manière que les salariés d'exécution d'autres univers professionnels marqués par la précarité et la déqualification, comme la grande distribution, par exemple (Bernard, 2005 ; Ferreras, 2007). Cette comparaison fait ressortir à la fois la distance qui sépare les organisations du travail que l'on trouve à EDF, de celles où règnent les formes contemporaines de néo-taylorisme les plus poussées, mais aussi l'écart entre les modes d'engagement dans le travail qui prévalent dans ces deux univers.

Dans les organisations tayloriennes, le principal facteur d'engagement dans le travail réside dans le rythme imposé par les installations elles-mêmes : défilement des clients, cadence de la ligne de montage, etc. : c'est ce que R. Edwards appelle le « technical control » (Edwards, 1979). C'est également le cas de certains univers de travail à EDF, tels que les centres d'appel ou le « temps réel » de la conduite (production thermique, nucléaire, hydraulique). Mais ce qui distingue profondément les lignes de montage de l'industrie automobile (ou les caisses d'un supermarché) de toutes les organisations que l'on trouve à EDF, c'est la place qu'y occupe l'encadrement de proximité. Dans le premier cas, il dispose de pouvoirs de sanction étendus, et intervient dans le travail de manière quasi-continue, s'il le souhaite, pour contrôler le bon accomplissement des tâches : dans les termes de R. Edwards, au contrôle technique (rythme de la chaîne) s'ajoute ici le contrôle simple, la pure coercition. Dans la grande majorité des organisations du travail que l'on rencontre à EDF, en revanche, l'encadrement de proximité est en retrait du travail des agents et n'intervient qu'*a priori* et *a posteriori*, pour en coordonner l'accomplissement, ou pour en contrôler les résultats. La réalisation du travail lui-même n'est pas encadrée de si près, et repose sur la confiance que l'encadrement place dans les agents d'exécution pour faire *spontanément* ce qu'ils ont à faire. On dira qu'il s'agit là d'une description classique de la relation salariale, qui repose sur un contrat (de travail) liant un employeur et un salarié dont le premier ne peut contrôler tous les agissements, et qu'il gratifie ou sanctionne en fonction des résultats de son travail. Pourtant, l'engagement du travailleur dans son travail est d'autant plus spontané, et repose d'autant moins sur

une série de gratifications et de sanctions, que le travailleur en question est attaché à son travail par les liens du métier. C'est précisément sur cet élément-clé qu'est fondée la majeure partie du travail d'encadrement à EDF : qu'il s'agisse d'exploiter le métier existant, au profit de l'employeur, ou de créer du professionnalisme là où il manque, l'encadrement de proximité a affaire à des professionnels, auxquels il témoigne de la « reconnaissance », et face auxquels il se prévaut d'une « légitimité » professionnelle. La compétence très spécialisée des agents d'exécution, qui manœuvrent avec finesse des installations techniques fragiles et puissantes à la fois, peut mettre en porte-à-faux les encadrants s'ils sont totalement étrangers au métier de leurs subordonnés : ils courent alors le risque de « se faire balader » par ceux qui en savent plus qu'eux<sup>1</sup>.

Le partage d'un même « métier » est l'une des principales conditions de possibilité de l'établissement de relations de travail, en particulier dans des univers de travail marqués par une grande technicité (autrement dit, qui requièrent beaucoup de professionnalisme, et excluent les « amateurs »). Le professionnalisme n'est pas, comme l'a rappelé depuis les années 1960 la sociologie interactionniste des professions (Hughes, 1970), l'apanage des métiers techniques : il n'exprime pas mécaniquement une « compétence » qui découlerait tout aussi mécaniquement de la nature des tâches exécutées. Bien que cette question fasse débat dans la sociologie des professions française<sup>2</sup>, je me contenterai ici de faire droit au sens du métier (et du professionnalisme) tel qu'il est vécu et exprimé par les enquêtés, sans décerner de brevet de professionnalisme au-delà de ce que les enquêtés eux-mêmes disent de leurs pratiques et de leur groupe professionnel, suivant en cela la recommandation d'E. Hughes à propos de l'étude des métiers, précisément : « il est normal et nécessaire que le discours commun contienne des jugements de valeur, puisque la dissimulation et la protection du moi sont l'essence de toute relation sociale – alors que dans le discours scientifique le concept chargé de jugements de valeur risque de constituer un obstacle » (Hughes, 1996 : 76). Le sentiment partagé d'appartenir à un collectif de professionnels, qui maîtrisent des connaissances et des savoir-faire, qui voisinent quotidiennement avec « leurs » machines, qui s'inquiètent de la qualité du travail et de la perpétuation des compétences, est l'une des conditions qui préexistent, à EDF, à tout travail d'encadrement, et qui expliquent que les professionnels en question s'impliquent d'eux-mêmes dans la réalisation des tâches qui leur échoient, sans qu'il soit

<sup>1</sup> On pourra rapprocher ce constat, d'abord mis en évidence par la sociologie des organisations, du témoignage d'un officier de la Grande Guerre face à l'accroissement de la spécialisation technique au sein de la section qu'il encadre : « Comme dans les auto-mitrailleuses, les hommes venaient de toutes les armes. À cette date [...] je n'avais que cinq soldats sous mes ordres. Commandement infime, dites-vous. Le plus difficile des commandements. Mon mécanicien se croit supérieur à moi, il est ajusteur dans une grande usine ; mon sous-officier est sergent d'infanterie, et je suis cavalier ; il me faudra plaider à Passebosc pour qu'il m'adopte [...] Pour un peu, mes mitrailleurs, un chasseur, un hussard, me poseraient des colles. La discipline ordinaire n'a pas de prise sur des individus tellement spécialisés. On l'emploie, mais il faut y ajouter l'affection. » (Binet-Valmer, 1918 : 199, cité dans Saint-Fuscien, 2009 : 16).

<sup>2</sup> Champy (2009) entend faire droit aux prétentions des professions « à pratique prudentielle » à faire reconnaître la spécificité de leur pratique, c'est-à-dire de leur professionnalisme, qui les distinguerait d'autres groupes professionnels. Sur les renouvellements contemporains de la sociologie des professions en France, on consultera Vezinat, 2010b.

besoin de les y contraindre minute après minute par une série de sanctions et d'incitations.

Cet attachement commun à un collectif fondé dans et par le travail est un objet d'étude classique non seulement pour la sociologie des professions, mais pour la sociologie française du travail. Mobilisée par les analystes de la longue modernisation des entreprises françaises, la notion de métier s'applique ordinairement à des collectifs d'agents d'exécution, dont on montre à la fois qu'ils sont fragilisés par les réformes en cours, mais qu'ils gardent une « identité » solide qui leur permet d'y faire face, et notamment de faire face à ce que leur demande leur hiérarchie. Quelle est la place de l'encadrement de proximité dans cette « identité de métier », dans la mesure où il pourrait aussi bien être partie intégrante des collectifs de travail, que de la ligne hiérarchique qui s'y oppose ? L'enquête montre qu'à ce niveau, le métier fonctionne comme un facteur d'engagement des agents, constamment menacé de perdre sa valeur. Longtemps vécu comme un principe régulateur des conduites professionnelles, qui unifiait à la fois les salariés d'exécution et leurs encadrants, « le métier » subit de profondes transformations, qui menacent d'écarter les encadrants de proximité du travail de leurs équipes. Entrer plus profondément dans les déterminants du métier, et en montrer les transformations, permet de comprendre en quoi encadrer des professionnels est différent d'encadrer des salariés peu qualifiés, sans se contenter d'extraire cette notion telle quelle du vocabulaire des enquêtés, comme si la perte d'une identité de métier suffisait à résumer tout ce qui advient dans le travail des agents. Le travail d'encadrement à EDF suppose qu'il existe des métiers, mais la menace qui pèse sur la continuité de ceux-ci ne signifie pas que le travail d'encadrement devient mécaniquement plus difficile à effectuer. C'est le sens même du professionnalisme qui s'altère, à mesure que les directions de l'entreprise cherchent à orienter celui-ci vers l'accomplissement expert de tâches précises. D'« hommes du métier », les encadrants deviennent alors des « professionnalisateurs », ce qui ne revient pas au même.

Interroger les encadrants de proximité sur leur métier et leur rapport au métier revient à lire les évolutions de leur rôle d'encadrant en fonction des transformations de la norme du « bon travail », du travail de qualité<sup>1</sup>. Celle-ci, lorsqu'elle est partagée à la fois par les encadrants et par leurs équipes, soutient et facilite le travail d'encadrement, dans la mesure où l'engagement des agents dans leur travail est plus facilement acquis. Je montrerai dans ce chapitre comment la déprise des encadrants par rapport à la matérialité de l'activité leur donne un rôle de manager moins sensible au métier, et concentré sur le contrôle du travail, tandis que les agents d'exécution déplorent l'érosion progressive de ce qui faisait leur métier. Paradoxalement, on confie alors aux encadrants de proximité le soin de « professionnaliser » les agents, comme s'il leur revenait de mettre en place de nouveaux facteurs d'engagement des salariés dans leur travail. Mais la professionnalisation, qui est en apparence l'exact opposé de la logique du métier (puisque'elle s'impose de l'extérieur, par une

---

<sup>1</sup> Cf. supra, chapitre 3, section 2, l'encadré sur la signification scientifique et indigène du « métier. »

décision hiérarchique), est un processus plus complexe qu'il n'y paraît, où se manifeste la continuité entre le « bon travail » réel et le « bon travail » prescrit.

## **Section 1 : Sens du métier et engagement dans le travail**

### ***1.1. Le métier comme conception commune du bon travail (l'exemple d'ERDF)***

Avant d'être rapporté au cas spécifique des encadrants de proximité, le métier, on l'a dit, doit être compris comme un point de repère partagé par les salariés travaillant au sein d'une même équipe, et fondé sur la revendication d'un professionnalisme. Les changements d'organisation du travail intervenus dans les années récentes affectent, par contrecoup, la conception du métier que les agents partagent. Ce phénomène n'est nulle part plus accentué que dans les unités de l'entreprise où ce qui, historiquement, appartenait au « cœur de métier », a été confié à des prestataires dont les agents EDF déterminent, planifient et surveillent le travail. C'est le cas dans les activités de maintenance de la production, et également dans la plupart des activités du distributeur, en particulier au sein de la « technique clientèle » – les agents en charge du raccordement et de la relève des compteurs des clients<sup>1</sup>. Le rôle des encadrants de proximité s'en trouve également affecté : ils encadrent des techniciens qui n'interviennent plus directement sur les installations (en l'occurrence, les compteurs des clients et le réseau électrique). L'éloignement des agents EDF par rapport à la matérialité des installations est redoublé, pour les encadrants : ils se trouvent moins « sur le terrain », et doivent même planifier des « visites terrain » avec les agents qu'ils encadrent pour les accompagner dans leur travail quotidien<sup>2</sup>. Un enjeu central se fait jour, au tournant des années 2010<sup>3</sup> : la préservation de la compétence technique, qui donnait jusque-là aux encadrants

<sup>1</sup> La filialisation et l'externalisation des activités les moins stratégiques ou supposées apporter peu de valeur ajoutée se poursuit dans les années 2010 : c'est le cas notamment de la Direction de l'Immobilier Groupe, en plein processus de filialisation et de passage au « faire faire » (projet en cours en 2011-12), et de la Direction de la Production et de l'Ingénierie Hydraulique (cf. infra).

<sup>2</sup> Il s'agit de moments où l'encadrant accompagne sur son lieu de travail le technicien pour s'assurer qu'il effectue son travail conformément aux règles prescrites (de sécurité et de sûreté, notamment) et avec compétence. Cf. supra, chapitre 3, section 3.

<sup>3</sup> Il s'agit également d'une période de départs en retraite très nombreux, qui posent à l'entreprise un problème de « renouvellement des compétences », au sens où les agents les plus expérimentés cèdent la place à des collègues

l'assurance que les techniciens effectuaient un travail de qualité, car ils partageaient une connaissance intime et, pour l'essentiel, tacite, des installations sur lesquelles ils intervenaient. F. Osty montre, à propos de l'exploitation nucléaire, que le métier comme « compétence » se loge précisément dans les interstices du travail prescrit, dans une connaissance empirique de la machine que les opérateurs ont acquise en « tournant » sur plusieurs postes avant d'entrer en salle de commande (Osty, 2003). Alors même que ce travail figure parmi les plus encadrés et les plus étroitement prescrits, les hommes de métier qui l'exercent avec compétence sont ceux qui y ont acquis une expérience dépassant largement les réglementations. Lorsqu'ils ne connaissent plus les installations que par l'intermédiaire de la surveillance, le métier (entendu comme compétence commune) s'émousse peu à peu. Par ailleurs, au sein des directions qui sont en contact avec la clientèle, la séparation du distributeur et du fournisseur d'électricité complique encore davantage le travail des agents, dans la mesure où un métier de service complet aux clients se transforme en un métier de pur technicien, sans relation commerciale possible. Il faut donc revenir brièvement sur les conséquences, pour l'encadrement de proximité, des réformes d'organisation des années 2000 au sein de la distribution, pour comprendre comment ils font face aux vicissitudes du métier.

#### *1.1.1. Ouverture des marchés et qualité du travail dans les agences « technique clientèle »*

En 2008, la direction de la distribution devient une filiale distincte, possédée à 100% par EDF. La coupure avec la maison-mère a donc lieu « sur le papier », mais les agents de la distribution ne le vivent paradoxalement pas comme une rupture majeure dans leur travail<sup>1</sup>. Deux raisons l'expliquent : en premier lieu, la grande indépendance de la distribution à l'égard des autres directions de l'entreprise, acquise progressivement au fil de l'histoire d'EDF. Les passerelles ne sont pas si nombreuses (sinon au niveau des cadres dirigeants) entre les carrières des agents de la distribution et celles des agents de la production, et les métiers exercés sont profondément différents. En second lieu, la véritable coupure avec la maison-mère a eu lieu non pas en 2008, mais quelques années avant, au moment de l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie pour les professionnels et les particuliers : c'est à l'occasion de cette séparation que se cristallisent les difficultés liées à la nouvelle organisation d'EGD (EDF-GDF distribution), qui deviendra bientôt

plus jeunes.

<sup>1</sup> Ma grille d'entretien initiale prévoyait une question sur ce point particulier : « Qu'est-ce que la filialisation d'ERDF a changé dans votre travail ? », qui s'est rapidement avérée saugrenue dans les entretiens conduits au premier trimestre 2008 : les enquêtés associaient beaucoup plus volontiers l'ouverture du marché que la création de la filiale à un changement de leur travail.

ERDF (Électricité réseau distribution France).

Cette séparation entraîne une distinction *de jure* entre le fournisseur et le distributeur. Dans les faits, elle prend la forme d'une séparation entre les activités de la Direction commerce, et celles de la distribution (EGD, puis ERDF). La manière la plus simple d'en expliquer les conséquences pour les agents de la distribution est de se placer du point de vue du client. Celui-ci, lorsqu'il appelle EDF pour raccorder au réseau d'électricité un logement dans lequel il vient d'emménager, a d'abord affaire au fournisseur, c'est-à-dire à un agent de la Direction commerce d'EDF, qui lui propose un contrat adapté à son logement. Si son emménagement suppose, par exemple, une modification du raccordement au réseau, le client devra prendre rendez-vous avec ERDF pour que cette modification soit opérée. Le fournisseur doit donc indiquer à ERDF la nature de cette modification. L'agent ERDF qui la réalise ne peut, en arrivant chez son client, qu'effectuer la modification qui a été prescrite par le fournisseur, et aucune autre. Il arrive pourtant que le fournisseur se trompe, et notifie au distributeur des rendez-vous qui ne correspondent pas à l'acte technique nécessaire. Il arrive également que l'agent ERDF soit tenté de conseiller le client, lorsque son contrat prévoit une puissance qu'il pourrait juger trop élevée, par exemple ; mais il est tenu de rester neutre vis-à-vis des fournisseurs (de ne favoriser ni EDF, ni l'un de ses concurrents). La séparation du fournisseur et du distributeur suppose donc non seulement une neutralité de ce dernier<sup>1</sup>, mais aussi une communication entre ces deux entités qui passe exclusivement par des demandes d'intervention sur une interface informatique dédiée.

Il s'agit là d'une véritable rupture par rapport à l'époque où les agents de la distribution, représentant également le fournisseur, pouvaient incarner aux yeux des clients une seule et même entité qui délivrait un service complet. Matériellement, cela se traduit par une séparation de certains sites auparavant intégrés, entre les agents qui relèvent de la Direction commerce et ceux qui, travaillant pour le distributeur, n'ont pas le droit de leur communiquer les « informations commercialement sensibles »<sup>2</sup>. Les incompréhensions, les délais occasionnés (en cas d'erreur nécessitant un nouveau rendez-vous, par exemple), l'impossibilité de conseiller les clients sur leur tarif, sont cités par les agents de la distribution comme une source majeure de mécontentement de la clientèle (donc d'insatisfaction au travail) et d'appauvrissement du contenu du travail. La communication désincarnée et parfois difficile avec le fournisseur est à l'origine, en particulier au début de la mise en place de cette nouvelle organisation, de dysfonctionnements nombreux, voire de

---

<sup>1</sup> Le « code de bonne conduite » élaboré par ERDF suite à la loi du 9 août 2004 stipule, plus précisément, que les pratiques des agents doivent respecter quatre principes : objectivité, transparence, non-discrimination (entre fournisseurs), confidentialité des informations commercialement sensibles.

<sup>2</sup> Une conseillère clientèle (Direction Commerce) rencontrée dans un site qui regroupe jusqu'à maintenant un plateau clientèle (centre d'appel de la Direction Commerce) et une agence clientèle d'ERDF, explique ainsi que par le passé, les agents du commercialisateur pouvaient s'adresser directement à leurs collègues du bureau d'en face pour leur passer les demandes d'interventions, alors que cette communication est interdite de nos jours.

contournements : certains agents du distributeur s'appuient sur leur réseau d'interconnaissance pour contacter directement le fournisseur, par exemple. Évoquant le travail de son équipe, un chef de groupe responsable en « technique clientèle »<sup>1</sup> (Bernard, 48 ans, entré à EDF comme agent d'exécution) explique :

« [...] La difficulté plus grande encore aujourd'hui, c'est qu'on travaille pour les fournisseurs, qui ne comprennent pas forcément toujours la demande de leur client, ou la demande est mal interprétée, et donc il faut que ce soit nos agents qui fassent le tampon derrière.

*Oui, parce que ce sont les fournisseurs qui vous indiquent l'intervention à effectuer ?*

Voilà, voilà, un fournisseur va dire "Il faut faire une vérification du compteur", et dans la réalité le client comprenait "Vous venez remplacer mon compteur". Et l'agent dit "Ah bah non, j'ai vérifié, votre compteur est bon". En réalité le client avait un compteur bleu, et il voulait un compteur électronique, un compteur beige. Bah ça, le fournisseur, il pouvait le faire, c'était payant, mais avant l'agent pouvait le faire gratuitement. Donc c'est pas un métier où plein de gens trouvent leur compte, hein. Moi je trouve que c'est pas un métier cool, non. Moi je trouve que c'est un métier difficile. »

Les complications engendrées par l'interface avec les fournisseurs<sup>2</sup>, aboutit donc à des situations de « travail empêché » au sens d'Y. Clot (2008) : confrontés à une organisation qui limite leur « pouvoir d'agir », les salariés ne peuvent réaliser pleinement un travail qui corresponde à leurs propres critères de qualité. Ce sont les animateurs, c'est-à-dire les agents de maîtrise en charge d'une partie d'un groupe responsable, qui affrontent alors l'insatisfaction de « leurs » agents, sans pouvoir y répondre autrement qu'en les incitant à la patience, en leur prêtant main forte dans leurs réclamations à l'égard des fournisseurs, ou encore en leur apprenant « des phrases-types... pour qu'ils ne se retrouvent pas coincés avec une question d'un client », comme le dit l'un d'entre eux.

À ces aléas organisationnels, dus à la nouveauté relative de l'interface distributeur/fournisseurs, s'ajoute l'impact du nouvel outil de travail informatique. Jusque là, les agents « PI » – ceux qui réalisent les « petites interventions » – partaient le matin pour leur tournée avec des bons en papier, qu'ils remplissaient au fur et à mesure des interventions, récoltant des informations qu'ils saisissaient le soir même sur un ordinateur. Le début et la fin de la journée de travail étaient donc des moments privilégiés, les seuls où l'équipe au complet pouvait à la fois discuter de son travail, et entretenir des relations interpersonnelles qui débordaient le cadre

---

<sup>1</sup> Les services de « technique clientèle » regroupent les agents qui effectuent les interventions sur les compteurs des clients.

<sup>2</sup> Le pluriel s'impose car EDF n'est plus, depuis l'ouverture du marché, le seul fournisseur d'énergie : il faut y ajouter les concurrents. La Commission de Régulation de l'Energie indique toutefois, dans son observatoire des marchés du 2e semestre 2011, que la part de marché du fournisseur historique (EDF) au tarif réglementé est de 94%.



strictement professionnel. L'introduction de terminaux informatiques portables, semblables à un agenda électronique (PDA), permet aux agents de « décharger » les informations de leur tournée en reposant simplement leur terminal sur sa base, qui alimente directement une base de données informatiques. Dans un groupe responsable « technique clientèle », le chef de GR cité plus haut explique que la moitié des agents, souvent les plus jeunes, ne passent que quelques minutes en fin de journée avec leurs collègues et leurs encadrants (agents de maîtrise et chef de GR), ce qui lui donne peu de prise sur leur travail et peut détériorer les relations interpersonnelles au sein du groupe (le « relationnel »). En outre l'outil en question connaît en 2008, au moment de son introduction dans toutes les unités, une série de dysfonctionnements techniques qui contribuent à accroître les occasions de « travail empêché ». Je reviendrai dans le chapitre suivant sur la prégnance des outils de gestion informatisés et sur leur impact pour les encadrants de proximité. On peut cependant noter à ce stade que l'encadrement de proximité se trouve tout aussi démuni que les agents d'exécution quant aux conséquences de ces changements sur la qualité du travail réalisé, qui conduisent à une lassitude grandissante face aux multiples obstacles qui s'opposent non seulement au bon travail, mais parfois à la simple continuité de l'activité.

### *1.1.2. Externalisation des activités, appauvrissement du travail et effacement du « métier »*

La recherche de « gisements de productivité » dans chacune des activités d'ERDF a conduit à une politique de réduction des coûts, enclenchée depuis les années 1990, et continuée depuis lors, souvent au travers de plans de productivité organisés à l'échelle nationale. L'un des ressorts de cette politique a été trouvé dans l'externalisation d'une partie des activités jusque-là effectuées par des agents EDF. La recherche en sociologie de l'entreprise et en gestion a montré les difficultés inhérentes au contrôle de la qualité dans les relations de sous-traitance, en prenant le terme de « qualité » dans son acception managériale (Segrestin, 1994). Une autre direction de recherche, sur la gestion de la santé au travail par la sous-traitance dans l'industrie nucléaire, a été ouverte en France par A. Thébaud-Mony (Thébaud-Mony, 2000). On s'intéresse ici à ses conséquences sur la qualité du travail dans le sens que lui donnent les agents, et par construction, à ses conséquences sur leur encadrement. Georges (un chef de GR adjoint) explique que la perte de qualité du travail se mesure, dans son service, au nombre de compteurs non relevés :

« La relève des compteurs, tout basiquement, il y a presque 10% de perte : nous on arrivait à 97-98% de

relève faite, avec le privé on est à 90%. Et du coup mauvaise facturation, réclamations, donc voilà... Le métier n'a pas "évolué", ce n'est pas trop le terme pour moi.

*Quel est le terme le plus adéquat, alors ?*

[rire] Oh, on n'emploiera pas de terme ..! Pour moi on a régressé. » (Georges, adjoint chef de GR, 50 ans, entré à EDF comme monteur après un BEP d'électromécanicien)

Les activités externalisées touchent aussi bien à l'exploitation des réseaux, aux interventions chez les clients (relève de certains types de compteurs) qu'au support logistique (immobilier confié à une autre direction de l'entreprise, par exemple). François, un encadrant élargi d'un service de technique clientèle, exprime en ces termes l'évolution perçue par les agents de son groupe :

« Moi je voulais rester à faire l'activité PI [petites interventions chez les clients], mais aujourd'hui, au maximum, c'est poser un compteur et un disjoncteur, alors que moi avant je posais tous les câbles, etc. Techniquement ça ne m'intéressait plus. »

Passer à un poste d'encadrant, c'est-à-dire avoir une responsabilité sur le travail des agents et des prestataires, est alors aux yeux de François une manière de sortir par le haut de l'appauvrissement progressif de son métier. Entré comme monteur en 1992 dans l'entreprise, il a « fait ses preuves » sur des postes « techniques » en devenant spécialiste de certaines activités, qu'il était alors seul à piloter au sein de son groupe en raison d'un manque temporaire d'encadrement (« le contremaître relève était parti à la retraite, le contremaître de dépannage avait été muté, donc je m'occupais de la relève, et du dépannage, et en même temps j'étais technicien. »). Repéré par l'encadrement d'un groupe voisin, dans la même unité, il y est recruté en novembre 2006, sur un poste qui lui donne la responsabilité de toute la relève gaz et électricité du groupe. À l'heure actuelle, il déplore le fait que la relève soit de plus en plus confiée à des entreprises extérieures – au point que dans quelques années, selon lui, « le privé fera tout » – moins en raison de la qualité du travail effectué, qui reste acceptable quoique inférieure, qu'en raison des difficultés de contrôle que la sous-traitance occasionne, et de la perte de « technicité » qu'elle entraîne chez ses agents, en particulier les plus jeunes : ils n'apprennent plus à effectuer autant d'actes techniques que par le passé, et seront donc moins polyvalents, à terme. C'est également ce que précise Manuel, un encadrant élargi d'un groupe voisin, au profil similaire (âgé de 33 ans, il est entré à EDF après deux emplois dans des entreprises privées, puis a « fait des postes » en cherchant toujours à faire reconnaître une forme de bonne volonté scolaire réinvestie dans son travail) :

« J'ai évolué doucement de la relève vers le dépannage, j'ai fait ça pendant deux ans, puis à l'exploit[ation], et depuis deux ans je fais du terrain PI [petites interventions], et de plus en plus je suis dans les bureaux. Tout doucement, j'ai évolué dans l'entreprise, ils m'ont fait faire des stages d'encadrement... Après j'apprends tous les jours : la programmation de la relève, des tournées, comment manager un agent, comment l'accompagner sur une visite, tout doucement ça se met en marche. Mes chefs vont dire que j'ai eu une bonne évolution, j'ai eu de la chance, après on n'est jamais content de ce qu'on a, on vise toujours un peu plus haut, mais je n'ai pas à me plaindre.

[...] Au niveau technicité, on a perdu aussi : on fait de moins en moins de choses. Donc au bout d'un moment, les jeunes en ont fait le tour : coupure, rétablissement, pour eux c'est de la chaîne, après, quoi. Je pense que les techniciens ont connu beaucoup plus de changement dans leur boulot que le management, que les cadres. »

On pourrait multiplier les citations : on constate que les encadrants, en particulier ceux d'entre eux qui ont connu le « terrain » en tant qu'agents d'exécution et qui sont actuellement très proches du travail de leur équipe, sont les plus prompts à dénoncer un rétrécissement du domaine d'activités de « leurs » techniciens, qu'ils plaignent de devoir se contenter d'aussi peu et dont ils s'inquiètent de la « montée en compétences ». Le niveau d'encadrement immédiatement supérieur, c'est-à-dire les chefs de groupe responsable, reconnaît également une inquiétude face à la perte de connaissance du « terrain » ; même certains chefs d'agence (niveau supérieur d'encadrement) estiment que le travail n'est « pas très intéressant » (d'après le mot d'une d'entre eux). Du reste, ce phénomène a tendance à entretenir un cercle vicieux :

« Avec l'ouverture des marchés, ça continue encore à changer. Le problème aussi c'est qu'il y a pas mal de jeunes qui étaient là depuis 5 ans qui font des postes et qui partent, donc c'est vrai que, plus ça va, moins on a d'agents. Ça, à un moment, ça va coïncider, la relève a été externalisée à 100%, il y a plein de petites choses comme ça qui font que ça change pas mal. Et à mon avis l'externalisation de l'activité n'est pas terminée. Je pense que plus on va perdre d'agents, euh... quand on fait paraître des postes, il n'y a personne [aucun candidat], parce que ça n'intéresse personne, donc automatiquement, s'il y a des activités à faire, bah elles vont être externalisées, quoi. » (Bastien, 37 ans, adjoint chef de GR, entré à EDF comme conseiller clientèle après un bac électrotechnique).

Néanmoins les problèmes posés aux agents et à leurs encadrants par l'externalisation ne relèvent pas d'une conversion d'identité professionnelle : en effet le passage du « faire » au « faire faire » ne transforme pas chacun des agents de la distribution en chargé d'affaires ou chargé de travaux surveillant et contrôlant des prestataires sur un domaine qui lui était propre auparavant<sup>1</sup>. La

---

<sup>1</sup> C'est le cas, à l'inverse, dans la maintenance nucléaire, où les techniciens les plus jeunes deviennent très rapidement « chargés de surveillance » (ils contrôlent le travail effectué par une entreprise extérieure sur un chantier). Une relation de dépendance inversée peut alors se mettre en place, comme l'explique un contremaître : « Les surveillants

principale difficulté à laquelle est confrontée la Distribution est un effacement progressif de ce qui faisait jusque-là le « métier », au point que l'on assiste à une perte des repères constituant l'identité professionnelle, davantage qu'à une conversion. En effet le recours à la sous-traitance s'élargit progressivement depuis les années 1990, sans que le périmètre des activités « cœur de métier » (c'est-à-dire celles qui restent à la main des agents EDF) soit clairement défini : « Un truc qui était cœur de métier la veille, on peut le donner au privé le lendemain », résume un agent. S'y ajoute, au moment de mon enquête (2008-2010), les premiers pas du projet de « compteur intelligent », solution technique qui permettra aux services du distributeur d'opérer l'essentiel des actes techniques à distance, et qui demandera à terme une main d'œuvre moins nombreuse que celle des centres actuels – sans que le calendrier de déploiement du compteur intelligent et son impact sur le personnel d'ERDF soient encore clairement connus. Le problème de ce rétrécissement du domaine d'activité des agents est double : d'une part, le processus ne semble jamais vraiment achevé ; d'autre part, il empêche parfois les encadrants de savoir à quoi ressemblera le travail de leurs équipes à moyen terme.

Une préoccupation se fait jour, au sein des équipes d'accueil clientèle mais également dans l'exploitation des réseaux, quant à la perpétuation du métier, au sens où on l'a défini plus haut. Celle-ci suppose à la fois que l'activité ne change pas complètement, et surtout que les critères indigènes de qualité du travail (ceux qui sont partagés par les agents, et qui fournissent l'étalon du professionnalisme) puissent être transmis, afin de maintenir un niveau minimum d'engagement dans le travail : lorsque celui-ci devient impossible (du moins, lorsque le « bon travail » est empêché), les professionnels ne mettent plus autant de cœur à l'ouvrage. En outre l'externalisation croissante aboutit à ce que les agents d'ERDF, chargés de contrôler des prestataires qui font à leur place un travail dont ils avaient jusque-là l'entière maîtrise, voient leur technicité et leur compétence devenir à la fois cruciale (puisque ce sont eux qui déterminent si un prestataire travaille bien) et marginalisée (puisque'ils n'interviennent pas directement)<sup>1</sup>. Face à l'extension de la sous-traitance, l'inquiétude quant à la disparition du métier se cristallise, à ERDF, dans le rapport entre les générations.

---

ont tous le même défaut, par rapport aux gars [des entreprises] : ils sont vachement proches, ils les connaissent. Nous [les contremaîtres], on les connaît, mais on les connaît moins. On peut davantage se permettre de dire "ça c'est pas bon, il faut le changer". Alors que du côté des surveillants, il y a deux cas de figure : soit ils l'auraient bien fait mais ils ont plus de mal à leur dire les choses, soit ils ne le voient même plus. »

<sup>1</sup> Un chef de pôle maintenance au sein d'un centre de production nucléaire explique, à propos des chargés de surveillance qui n'interviennent plus sur les machines mais encadrent les prestataires, au besoin en les suivant sur le terrain de leurs interventions : « Vous aurez beau regarder un maçon travailler pendant un an, c'est pas pour ça que vous aurez le geste. »

### *1.1.3. Lire les rapports entre générations à la lumière de la transmission du métier*

Les agents qui ont déjà « quelques années de métier », et pour lesquels ce point de repère est assez solidement ancré, font part d'une préoccupation commune lorsqu'ils évoquent le cas des jeunes embauchés : ceux-ci trouvent, en entrant à ERDF, un travail non seulement moins riche que par le passé, mais auquel ils ne sont plus formés de la même manière. Entre 2008 et 2013, en effet, les nombreux départs à la retraite (jusqu'à la moitié des effectifs de certaines agences) ne sont pas toujours compensés à temps par des embauches de jeunes techniciens, si bien que la formation des plus jeunes par les anciens, élément essentiel de l'apprentissage du métier (dans sa dimension proprement technique, mais aussi dans la formation de l'identité professionnelle<sup>1</sup>) ne peut toujours se faire à temps – soit parce que les anciens sont déjà partis en retraite, soit parce qu'ils sont occupés par leur propre poste sans avoir la possibilité de consacrer du temps à cette « passation de pouvoir »<sup>2</sup>. Dans l'un des groupes responsables rencontrés, un technicien « senior » a vu la définition de son poste changer pour lui permettre d'effectuer moins d'interventions, mais de suivre au plus près les équipes de jeunes techniciens<sup>3</sup> afin de leur inculquer le métier, alors même que les ressources du groupe étaient faibles (l'activité soutenue demandait aux techniciens d'effectuer fréquemment des heures supplémentaires). De manière générale, les « encadrants élargis », animateurs qui sont immédiatement et quotidiennement au contact d'une équipe de quelques agents (au sein d'un groupe responsable), insistent sur la coexistence souvent difficile entre deux générations qui ne partagent pas la même relation au travail, tandis que les niveaux supérieurs de la hiérarchie affichent leur confiance dans « l'effet de génération » qui permettra aux nouveaux venus de se faire leur propre idée du métier, une idée neuve qui ne sera pas entachée de la nostalgie d'un « vrai travail » perdu. D'après Yvon, chef de GR exploitation électrique (52 ans, entré à EDF en 1981 comme monteur) :

« Aujourd'hui le travail, le travail de monteur est aussi bien fait par nous que par des entreprises externes.

---

<sup>1</sup> ... voire d'une identité de classe, si l'on suit P. Kergoat, qui, à partir de l'observation de l'intégration professionnelle des apprentis de deux entreprises publiques (La Poste et ERDF), tire des conclusions d'ensemble sur la transmission d'une identité de classe ouvrière au sein du service public (Kergoat, 2008). On peut toutefois douter que ces conclusions soient valables au-delà des terrains investigués par P. Kergoat, tant l'attachement à une identité ouvrière semble avoir disparu des collectifs d'agents d'exécution (qui sont, le plus souvent, techniciens et titulaires d'un BTS ou d'un DUT) au sein des services publics (Vezinat, 2010a ; Langumier, 2005 ; Cartier, 2001).

<sup>2</sup> Quoique appauvri, le travail des techniciens d'intervention clientèle ou des monteurs reste, précisément, « technique » non seulement parce qu'il suppose la maîtrise d'un savoir et d'un savoir-faire étroitement spécialisés, mais aussi parce que la connaissance des particularités du réseau sur le territoire du groupe requiert des années d'apprentissage.

<sup>3</sup> Dans le distribution, les agents d'exécution sont appelés les « JTS », jeunes techniciens supérieurs, dans leurs premières années après l'embauche.

Et donc EDF sous-traite pas mal de choses, et donc nos agents pensent que leur métier va disparaître, qu'on donne leur boulot, et cette transformation moi je l'ai vécue, et elle est mal vécue, c'est-à-dire qu'il y avait des agents qui disaient "ça y est, on n'a plus de boulot, on va être à la porte", des choses comme ça. Bon après, il fallait expliquer, c'est-à-dire que notre mission, ce n'est pas d'aller faire marcher des boîtes [des entreprises sous-traitantes], mais plutôt de donner des accès, pour que les gens puissent travailler [délivrer des accès au réseau], et puis on est une entreprise de service public, hein, donc il y a le côté sociétal, qu'il faut partager le travail. C'est-à-dire qu'EDF doit faire vivre – ça c'est dans son ancienne charte – quand on était EPIC, on devait aussi donner à manger aux entreprises, c'est-à-dire faire vivre certaines boîtes, et si on ne le faisait plus, ça se passait mal. D'ailleurs on le voit aujourd'hui quand on arrête un marché, l'entreprise elle pleure, là on a une entreprise qui va mettre dix gars, malheureusement, peut-être à la porte, économiquement, on peut faire des malheureux. Après ce cap est passé, on leur a dit qu'il faut plutôt se professionnaliser, sur des accès, tout ça [concentrer le travail des agents EDF sur les accès donnés aux sous-traitants]. Donc ça c'est passé, et après on est passés à ce qu'on appelle des GR, des groupes responsables, et à ce moment-là il y a eu une espèce de concurrence entre un GR et un autre, dans les années 88-89, et maintenant, on a des comptes de résultats, il faut sortir une marge, il faut sortir le coût, le budget, il faut vraiment... Avant il y avait un budget, bon, c'était pas... Aujourd'hui on nous dit : "un euro c'est un euro, on ne fait pas de surqualité", tout ça. Donc l'entreprise a changé, quand même, ce n'est plus l'entreprise EDF d'il y a quelques années.

[...] Il y a un effet de génération, je pense, qui permettra de lisser les choses. Comme tout un chacun, il y a des gens qui ont connu EDF qui faisait tout, maintenant le jeune qui entre sait qu'EDF ne peut pas faire que de la distribution, il y a des gens qui font aussi du commercial, autre qu'EDF. Celui qui entre aujourd'hui, il ne voit que ces choses-là, donc pour lui c'est acquis, mais quelqu'un qui.. – moi le premier, j'aurai vécu deux choses, après il faut évoluer, moi ça ne me dérange pas, mais il faut savoir l'expliquer, et au contraire ça peut faire plus de piment. »

En somme, il faudrait faire le deuil de l'établissement public du passé, qui « faisait vivre » les entreprises sous-traitantes tout en gardant une maîtrise complète du réseau, pour adopter un nouveau modèle gestionnaire (ce qui s'incarne ici dans les « accès au réseau » dont les agents EDF ont la charge, et qui permettent aux prestataires de faire leur travail d'autrefois à leur place). Yvon a toutefois du mal à dessiner les contours de ce nouveau modèle autrement qu'en négatif : ce n'est pas si mal, c'est différent, il faut s'adapter. Pariant sur la nouveauté du regard des plus jeunes générations, il leur fait confiance pour « s'adapter », précisément, et se réserve le rôle du pédagogue qui doit « expliquer » aux anciens les changements en cours. C'est l'un des traits les plus saillants de la position des encadrants : face à l'appauvrissement du métier, ils font le travail de « pédagogie » qui consiste à expliquer à leurs équipes les bienfaits relatifs des changements en cours, ils « donnent du sens » à ces transformations, c'est-à-dire qu'ils se font le relais du message de leur hiérarchie, sans parvenir à faire contrepoids à toute la mémoire collective que le discours du métier emporte<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> D. Segrestin rappelle, à propos du syndicalisme CGT des métiers les plus techniques, que la mémoire collective du

Face à ces changements qu'ils n'ont pas choisis, les animateurs, qui accèdent à ce poste depuis le « terrain » sont dans une position singulière vis-à-vis des jeunes techniciens et des plus anciens, position qui à bien des égards rappelle celle des « moniteurs » de Peugeot-Sochaux décrits par S. Beaud et M. Pialoux (cf. Beaud et Pialoux, 2004, en particulier le chapitre VI), bien que les tensions entre générations soient moins ouvertement conflictuelles à EDF. Parvenus à des postes d'encadrement qui ne sont pas complètement reconnus comme « managers », qui en ont les attributs les plus apparents mais leur laissent une latitude de décision limitée, les animateurs doivent composer avec un « corps social » qui regroupe deux populations effectivement différentes. D'un côté les plus anciens, cinquantenaires qui ont tous ou presque passé leur carrière dans le même centre, sont la plupart du temps propriétaires d'un logement en banlieue<sup>1</sup>, et attachés à leur métier en tant que « professionnels » qui maîtrisent un domaine technique propre. Formés dans les écoles de métier d'EDF-GDF<sup>2</sup>, ils n'ont connu que cette entreprise pendant toute leur carrière, et gardent un attachement fort au service public et à l'excellence technique<sup>3</sup>. Plus concrètement, ils appartiennent à une génération de techniciens « complets », qui réalisaient l'ensemble des activités relatives aux réseaux. D'un autre côté, les jeunes techniciens récemment recrutés (une partie d'entre eux appartient à la « vague » de recrutement qui a suivi la signature des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail, en 1999), ont connu une scolarité plus longue (jusqu'au baccalauréat professionnel), mais déconnectée de l'entreprise (à l'exception de ceux d'entre eux, de plus en plus nombreux, qui effectuent leurs études en alternance), et marquée par l'arrière-plan du chômage de

---

métier est également ce qui fonde une identité ouvrière : « tout se passe comme si les phénomènes de solidarité devenaient véritablement *conscience ouvrière* lorsqu'ils créent une *logique du travail* distincte de la *logique d'entreprise*. » (Segrestin, 1975 : 159 – l'auteur souligne). En l'occurrence, Yvon, en cherchant à faire la pédagogie de la réforme, se trouve clairement dans une position de confrontation avec les agents d'exécution, qui adhèrent à une identité de métier qui est également une identité ouvrière.

<sup>1</sup> Le centre où j'ai enquêté se situe en proche banlieue parisienne. L'accès au logement est donc une difficulté pour les agents les plus jeunes, atténuée par les primes spécifiques dont ils bénéficient pendant les trois premières années dans leur poste.

<sup>2</sup> Héritiers des centres d'apprentissage créés par des syndicats professionnels avant 1946 (souvent pendant les années 1940), les Centres d'Apprentissage d'EDF-GDF ont été transformés en « écoles de métier » en 1956. Des agents EDF-GDF y assuraient un enseignement spécialisé, tandis que l'enseignement général était confié à des enseignants de l'Education nationale. Les élèves étaient recrutés en fin de 3e, suivaient une formation de un à deux ans, puis travaillaient comme agents d'exécution voire agent de maîtrise, au sein des entreprises EDF et GDF. Les dernières écoles de métiers ont été supprimées en 1994. Cf. Hugué, 2005.

<sup>3</sup> L'attachement à un modèle d'entreprise révolu et la nostalgie d'un âge d'or d'EDF n'est pas, à proprement parler, un phénomène récent, au contraire : une majorité d'agents EDF, en particulier ceux qui doivent à l'entreprise toute leur carrière, adhèrent à cette représentation, bien avant l'ouverture du capital. Ainsi M. Wieviorka et S. Trinh écrivent-ils à la suite de leur enquête réalisée en 1985-1987 : « Le passé apparaît comme ce qui résiste aux forces d'éclatement, ce qui maintient une cohésion et une cohérence de plus en plus menacées. Il ne fonde guère la culture d'entreprise de demain et, bien davantage, est manque, regret, souvenir de l'identité initiale, malmenée, altérée. » (Wieviorka, Trinh, 1989 : 26). De même N. Gérôme note-t-elle dans la publication de son enquête ethnographique sur les « gestes de métier » au sein d'EDF-GDF, en 1989 : « Ce modèle en partie « mythique » de l'autonomie du fonctionnement du district grâce à la virtuosité polyvalente de ses hommes témoigne aussi du retranchement d'un groupe qui sait son expérience menacée [...] par l'évolution de l'organisation générale de l'activité d'EDF-GDF (suppressions de postes dues à l'automatisation et à l'informatisation, réduction des programmes causée par l'augmentation de la sous-traitance de travaux par l'industrie privée). » (Gérôme, 1989 : 38) Le « modèle » en question est celui qui guide les propos d'un chef de district, regrettant que l'on ne sache plus manier « la barre à mine et la pelle à curette » (pour planter des poteaux de bois), comme les agents savaient le faire auparavant.

masse des jeunes issus des catégories populaires. Ils trouvent à EDF un emploi peu rémunéré mais sûr, et développent une relation à leur travail beaucoup plus distanciée et critique, quitte à donner l'impression d'un manque de « conscience professionnelle », comme le dit Eric (un des animateurs cités plus haut). Entre ces deux pôles, les encadrants de proximité issus du terrain font figure de garants de la continuité du métier, sans bien savoir comment s'y prendre avec les jeunes « moins motivés », et alors même qu'ils ont quitté leur premier poste de technicien au moment où ils ressentaient un appauvrissement de leur métier. Ce n'est pas tant leur âge (les encadrants élargis sont eux-mêmes trentenaires) que leur position d'encadrant qui devient difficile à porter, dans la mesure où eux-mêmes ont dû, en gravissant les échelons de la hiérarchie, faire montre de leur « conscience professionnelle », de leur disponibilité pour le travail (souvent en multipliant les heures supplémentaires et les astreintes, ou en prenant seuls en charge des tâches spécialisées), mais aussi de leur bonne volonté à assumer et à mettre en place des changements tels que l'externalisation de certaines activités, qui contreviennent à l'idée du métier<sup>1</sup>. L'exemple de Manuel, encadrant élargi d'un GR technique clientèle divisé entre jeunes et anciens, qui doit composer avec cette division sans moyen de la résoudre vraiment, est à cet égard éclairant :

« Moi la technique je l'ai, mais comment dire, j'ai la technique des jeunes. Les anciens connaissent plus d'appareils, donc ils ont beaucoup plus de connaissances. Nous on est rentrés dans l'entreprise, on commençait à faire de moins en moins de choses, et l'activité se restreint, entre la coupure et le rétablissement, c'est tout. Les anciens ils ont fait des branchements, ils en connaissent un peu plus sur le rayon. [...] Après, les anciens ont du mal avec l'entreprise telle qu'elle évolue, pour nous les jeunes c'est pas pareil, parce qu'on est dedans, on vit avec. On est entrés dans l'entreprise, ça bougeait déjà, donc on suit le courant. Après, en 2000, ça allait encore, il y avait un bon contact : moi je suis entré dans l'agence de F, c'était encore la famille. Mais les jeunes qui arrivent ici sont assez isolés, il n'y a pas de famille ici, maintenant c'est chacun son boulot... ça fait vraiment deux groupes.

*Ça tient à quoi ?*

Les mentalités, peut-être. Ils font le même boulot, mais après, les jeunes ont une mentalité différente. Ils sont déjà blasés, en fait, alors qu'ils commencent tout juste, et les anciens ne comprennent pas. Ils commencent tout juste à travailler, ils sont déjà blasés. Les anciens sont blasés mais bon c'est normal, ils ont leurs années de carrière derrière eux, ils se disent que les jeunes vont faire couler la boîte.

*Qu'est-ce que ça veut dire, "blasés" ?*

---

<sup>1</sup> Il leur arrive en outre de prendre une responsabilité d'encadrement au sein même de l'équipe de travail où ils ont travaillé en tant que monteur ou technicien clientèle « de base » : à l'ambiguïté générationnelle s'ajoute alors celle du transfuge qui, venu de la base, est appelé à donner des ordres à ses anciens collègues. C'est cependant une trajectoire professionnelle découragée par les règles de mobilité prévalant dans l'entreprise, qui recommandent aux techniciens devenant agents de maîtrise, ou *a fortiori* aux agents de maîtrise devenant cadres, de changer d'équipe.



Oh, ils en ont marre. Au bout de deux ans, ça y est, ils ont l'impression qu'ils ont tout vu, et ils veulent bouger. [...]

*Et vous, comment vous situez-vous par rapport à ça ? Vous dites "les jeunes sont blasés", mais vous êtes encore jeune...*

Ouais, c'est vrai, c'est ce que me disent les chefs, mais en fait moi je ne me considère pas trop comme un jeune. Les jeunes ici ils ont 24, 25 ans, voire 26, et moi j'en ai 33. Et euh... j'ai travaillé dans le privé, et parmi eux il y en a beaucoup qui sont rentrés directement à EDF. Donc disons qu'à partir du moment où ils ont été formés par des anciens qui avaient un.. comment dire, un rythme de travail peu soutenu, on va dire, bah disons qu'ils ont pris le même rythme, et ils se sont habitués à avoir leur petite vie, quoi. Moi dans le privé j'étais habitué, pas à la chaîne, mais à faire vraiment de la quantité, quoi. Je travaille beaucoup, après, il y a de la qualité derrière [je fais un travail de qualité], mais je suis habitué à travailler, je peux pas rester sans rien faire, à la limite là ce matin ça me dérange un peu [d'être en entretien], parce que je suis pas habitué à discuter sans rien faire..

*.. ça vous prend du temps ?..*

.. Non ce n'est pas que ça me prend du temps, c'est que bon, sur le lieu de travail, ça me dérange un peu. Donc après les jeunes, ils ont pris les habitudes des anciens, de travailler tranquillement, pépère. Donc après quand on leur en demande un peu plus, ils vont dire "Ah non, pourquoi, je suis pas payé en conséquence". C'est le problème.

*Du coup, c'est un moment où vous intervenez, vous ?*

J'interviens, mais en disant [sourir] "écoute, dès qu'on te propose quelque chose, tu veux jamais le faire, donne un peu de ta personne, et peut-être que ça paiera." Ils s'attendent à être récompensés tout de suite, mais on ne peut pas donner des primes à tout va. Moi, de toute façon, je ne peux rien leur donner, je peux juste les motiver, j'en prends deux-trois sous mon aile, j'ai réussi plus ou moins à encadrer un petit jeune, ça a bien marché pour lui, il est parti à l'exploit[ation], il est content, il y a un bon rapport sur lui, et entre temps un autre petit jeune est arrivé, qu'il a repris, bon il l'a formé plus ou moins comme je l'avais formé, il lui a dit "Fais attention, fais ci, fais ça, fais comme Manuel a dit", et il a dit "Quand je m'en vais, tu vas voir Manuel, c'est quelqu'un de bien, s'il y a un problème tu le vois". Donc j'arrive à en prendre deux-trois, mais après c'est pareil, s'il y en a un qui a été formé dans une autre agence qui arrive ici, c'est fini, quoi. Les jeunes qui sont arrivés de l'autre groupe, par exemple, arrivés ici c'est bon, ils ne veulent plus rien faire. »

La question de la succession des générations au travail dépasse donc le problème classique

du « renouvellement des compétences » et déborde sur l'engagement dans le travail des agents de générations différentes. Du point de vue de l'encadrement de proximité, cette question se traduit dans des termes simples : accepter ou non de faire « de la quantité », de « donner de sa personne », de ne pas s'attendre à être « récompensé » sans contrepartie. Le métier, conception partagée du travail de qualité, pouvait cimenter une relation privilégiée entre les agents et leurs encadrants, qui n'avaient pas besoin de recourir à beaucoup d'incitations ni de sanctions pour s'assurer d'un fort engagement dans le travail de la part des agents<sup>1</sup>. Il était alors un des leviers de l'encadrement. En revanche, dès lors que cette conception commune du bon travail s'efface, que l'externalisation appauvrit la technicité de l'activité, qui devient donc moins intéressante à leurs yeux, et que les nouveaux entrants demandent des contreparties sonnantes et trébuchantes à un travail dont ils ne tirent pas autant de fierté que leurs aînés<sup>2</sup>, l'encadrement de proximité se trouve en porte-à-faux. On comprend alors que, dans la succession des réformes d'organisation adoptées dans les années 2000, la plus appréciée de l'ensemble de la ligne hiérarchique ait été le passage à la logique de « portefeuilles »<sup>3</sup> (en 2006) : lorsque les encadrants rencontrés affirment que « tout le monde parle du même métier » au sein d'un portefeuille, ils évoquent l'accord partagé au sein de la ligne hiérarchique (au moins) sur la nature du travail, la qualité du travail, et y compris son intérêt<sup>4</sup>. On comprend également que les jeunes techniciens nouvellement embauchés soient considérés, du point de vue des agents les plus attachés à leur métier, comme les vecteurs (plus ou moins consentants) d'une déprofessionnalisation. Alors que les recrutements de jeunes diplômés contribuent, dans la plupart des groupes professionnels, à renforcer les compétences et la maîtrise du groupe sur son domaine propre, et soutiennent ainsi sa professionnalisation<sup>5</sup>, ils jouent ici un rôle opposé.

<sup>1</sup> Un des marqueurs les plus communément repérés de l'amointrissement de cet engagement professionnel – tant par les enquêtés que par les chercheurs (Le Roux, 2006 ; Decèze, 2005) est la disparition progressive, dans beaucoup d'unités, des pots de départ en retraite des plus anciens. L'effacement de ce type de convivialité peut avoir plusieurs origines – temps de travail plus intensément rempli, interdiction de la consommation d'alcool sur le lieu de travail, et tout simplement volume relatif des départs en retraite beaucoup plus élevé au tournant des années 2010 que dix ans auparavant –, il n'en reste pas moins que l'anecdote de « l'agent qui est parti sans dire au revoir à personne », « ce qu'on n'aurait pas vu avant », est très généralement partagée par les enquêtés rencontrés et révèle à son tour l'affaiblissement d'une sociabilité propre aux collectifs de travail.

<sup>2</sup> Il faut également faire droit à l'hypothèse, prosaïque mais universellement vérifiée, selon laquelle l'avancée en âge conduit à juger plus sévèrement le manque de sérieux et de vertu des « jeunes ».

<sup>3</sup> À partir de 2005, la Distribution réorganise chacun de ses centres en « portefeuilles » : il s'agit de développer les filières verticales qui pilotent l'activité des agents, localement et régionalement, selon la nature de leur travail. Les GR ne dépendent plus du chef de centre. Aussi un agent d'un GR en portefeuille « technique clientèle » ou « gaz » dépend-il de son chef de GR, qui lui-même dépend du directeur de portefeuille, celui-ci ne dépendant plus directement du centre (départemental), mais de la direction régionale.

<sup>4</sup> C'est ce que D. Le Roux, à propos de la transmission du métier dans la production nucléaire, appelle le modèle « communautaire » d'EDF (Le Roux, 2006 : 31). Il souligne par ailleurs que la démotivation observée chez les techniciens seniors (face à l'accroissement de la prescription et à la bureaucratisation de leur univers de travail) s'étend aux plus jeunes qui, héritant d'un métier amputé, qui est surtout l'objet d'une nostalgie partagée, en viennent eux-mêmes à adopter l'attitude de retrait de leurs aînés.

<sup>5</sup> On retrouve en revanche ce même mécanisme d'appel aux jeunes générations diplômées pour « professionnaliser » une catégorie d'agents dans le cas du métier – naissant, et en voie de professionnalisation – de conseiller clientèle. Cf. infra, section 2.

La notion de métier apparaît donc comme un révélateur de l'ambivalence de la position des encadrants de proximité. Il faut différencier, au sein de ce groupe, les contrôleurs (au sens de la typologie présentée au chapitre précédent), chefs d'un groupe responsable de quelques dizaines d'agents, appartenant au collège cadre, dont la (longue) trajectoire professionnelle s'est construite en s'adaptant aux renouvellements du périmètre de l'activité et de son organisation. Parvenus à un poste d'encadrement à la fin de leur carrière<sup>1</sup>, c'est-à-dire au terme d'une évolution considérable de l'entreprise dans laquelle ils ont commencé « en bas de l'échelle »<sup>2</sup>, ils ont acquis une expérience accumulée, un réseau de connaissances et une mémoire des installations qui leur permet de connaître le métier, tout en s'en détachant progressivement : leur travail quotidien les amène très peu « sur le terrain », et, comme en témoignent les hésitations d'Yvon, ils s'efforcent, parfois sans trop y croire, de se représenter les évolutions de l'entreprise comme davantage et autre chose qu'un effacement du métier. À l'inverse, les « encadrants élargis », animateurs d'une petite équipe de techniciens, encore plus proches de la base, vivent la « perte de technicité » comme une coupure avec l'équipe, et comme une difficulté à surmonter dans leur relation aux agents. Là où un seul et même professionnalisme, une seule et même identité, semblait prévaloir auparavant (quand bien même il s'agirait d'une reconstruction *a posteriori*), le manque de substance du métier actuel les rend pessimistes sur la « motivation » ou la cohésion de l'équipe.

Bien loin de n'être qu'une source accessoire d'autorité, la connaissance intime du métier et le fait d'appartenir au même corps de professionnels facilitent le travail d'encadrement. On voit cependant qu'interroger les évolutions du métier conduit à déplacer la classique opposition technique/management, censée ordonner tout ce travail : ce qui rend la relation des encadrants de proximité à leur équipe particulièrement robuste, ce n'est pas tant la compétence technique (au sens où ils seraient à même de repérer des erreurs et de corriger des manquements dans le travail effectué par leurs agents) que la représentation partagée de ce qui fait le travail de qualité, y compris lorsqu'il est exigeant et difficile. C'est en sachant que l'on peut compter sur des agents « motivés » par l'exercice même de leur professionnalité, que l'on peut commencer à exiger d'eux d'effectuer leur travail, et de l'effectuer au mieux. À l'inverse, comme les recherches en sciences sociales du travail sur les entreprises publiques le montrent, les menaces d'effacement du métier et de perte de professionnalisme sont ressenties d'autant plus cruellement dans ces entreprises, dans la mesure où elles paraissent trahir le compromis historique sur lequel elles étaient fondées, qui couplait un statut protecteur à un très fort investissement dans le travail (Linhart, 1991 ; Uhalde, 2005). Tout concordait dans ce genre d'entreprises à ce que l'engagement dans le travail, assuré par la triple

---

<sup>1</sup> Les chefs de GR que j'ai rencontrés en entretien sont âgés de 52, 48, 50 et 39 ans. Leurs adjoints ont entre 33 et 50 ans, et les encadrants élargis qu'ils encadrent, tous moins de 40 ans.

<sup>2</sup> À une exception près (Bastien, 39 ans lors de notre deuxième entretien, qui a commencé sa carrière dans le privé), les chefs de GR rencontrés sont d'anciens monteuses qui ont gravi les échelons de la hiérarchie.

promesse de la culture de métier, de la mobilité pour les plus méritants, et de l'intérêt intrinsèque pour un travail riche en technicité, apparaisse comme une évidence quotidiennement assurée par des collectifs de travail solides, regroupant des agents qui partageaient tous le postulat de « l'esprit maison » (Francfort et al., 1995). La fragilisation de ce genre d'évidences rend les encadrants plus démunis dans l'exercice de leur autorité, en particulier ceux d'entre eux qui n'ont de rôle d'encadrement que par délégation, et qui l'exercent au quotidien en côtoyant les agents d'exécution. À propos des cadres des grandes entreprises, de manière générale, C. Paradeise et P. Porcher notent que la confiance que le salarié place dans l'employeur est soutenue par des dispositions qui dépassent le strict cadre du contrat de travail : « Dans un sens, la grande entreprise organise la bureaucratisation des espérances contenues dans le "contrat moral" entre les parties. » (Paradeise, Porcher, 1990 : 10). Elles notent par ailleurs que les efforts déployés pour « motiver » les cadres et leur donner une « culture d'entreprise » sonnent comme des aveux d'échec de la mobilisation sur laquelle les grandes organisations comptaient habituellement<sup>1</sup>. En transposant ce cadre d'analyse aux agents de l'entreprise qui se voient déléguer une parcelle de l'autorité de l'employeur, fût-elle limitée, on peut affirmer que l'effacement du métier joue un rôle comparable à l'effritement de la « confiance » dans la relation salariale : il sape les fondements d'un investissement au travail jusque là non questionné, « allant-de-soi ».

L'insistance des directions d'entreprise à transformer les encadrants de proximité en véritables managers peut alors se lire d'une autre manière : il s'agirait de leur faire adopter une représentation du travail, et de leur équipe, qui ne soit pas entièrement dépendante du métier, c'est-à-dire qui échappe en partie aux normes produites par les collectifs de travail liés par une activité commune. À y regarder de plus près, on constate que les encadrants de proximité, pris dans l'ambivalence du changement qu'ils doivent à la fois conduire et subir, se trouvent de plus en plus éloignés du métier de leurs équipes par les changements de leur propre activité quotidienne de travail, et qu'ils n'adoptent pas uniformément et automatiquement un rôle prescrit de manager qui viendrait valider leur conversion identitaire réussie.

---

<sup>1</sup> On peut toutefois douter que la nécessité de « mobiliser les cadres » par des dispositifs symboliques, au-delà de la seule relation salariale, soit vraiment nouvelle : la catégorie sociale des cadres ne se constitue-t-elle pas, en France, comme un agent collectif de mobilisation symbolique (Boltanski, 1982) ?

## 1.2. Des encadrants arrachés à leur métier ?

### 1.2.1. L'éloignement de la matière

Avoir un métier, c'est maîtriser une technique. Or celle-ci passe avant tout par la fréquentation intime d'une matière. Les agents EDF, comme ceux d'autres entreprises, le font souvent comprendre en décrivant la spécificité de leur métier comme un trait commun à *tous* les métiers, et en mobilisant à cet effet des images d'Épinal de la professionnalité, en particulier lorsque l'organisation prescrite tend à standardiser les différents services et à gommer, en apparence, les particularités de chaque métier. Ainsi l'explique Gérard, appui technique au sein d'un centre de production thermique à flamme (45 ans, entré à EDF comme technicien après un BEP électromécanicien et un premier emploi de réparateur de photocopieurs), qui encadre une équipe de chargés d'affaires :

« On a quand même nos spécificités. Même si en fait, au niveau de la direction, ils aimeraient bien que tout le monde sache faire tout. Ce serait tellement facile.

*Ça c'est un projet de la direction ?*

Non mais bien sûr, depuis tout le temps. Et en fait on peut pas faire du FIL, du FER [de l'électricité, des automatismes], être bon soudeur, être bon robinettier, tout à la fois... Parce qu'à la limite, c'est ce qu'ils voudraient : un seul service de maintenance avec des gens capables de faire tout.

Ils ont essayé, pendant un temps, surtout côté FER, ils ont essayé... Tout le monde fait tout, on prend tout le monde, on remélange tout, et puis celui qui était chaudronnier, il devient robinettier, mécano, enfin... Ils sont revenus en arrière. Parce que ça ne marchait pas, en fait. Comme si vous vous disiez, c'est vrai qu'un boulanger, un poissonnier et puis euh... un crémier, c'est toujours des commerçants, hein, mais bon, si vous mettez un boulanger à faire de la charcuterie, je suis pas sûr que le résultat va être terrible. Pourtant c'est des commerçants. Non mais, le raisonnement c'était à peu près celui-là. N'importe quel commerçant est capable de faire le travail. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cet extrait d'entretien est à rapprocher des propos d'un enquêté de S. Monchatre, qui s'exprime dans des termes très voisins : « Quand on me demande ce que je fais à l'extérieur, je dis que suis chaudronnier ! Ben ouais ! Chaudronnier, les gens ils savent que je suis chaudronnier. On peut pas dire qu'on est mécanicien ! C'est pour ça, l'appellation des corps de métier, ça me paraît tout de même important. Un boucher restera un boucher, c'est pas un pâtissier. Il y a de la confusion, dans la tête des gens, tout le monde n'est pas prêt à faire des concessions. C'est trop facile de vouloir faire des familles, débaptiser, rebaptiser, tout le monde ne s'y retrouve pas. » (Monchatre, 2004 : 86). L'étonnante similarité de ces deux discours s'explique d'une part par la similarité des processus de changement à l'œuvre (dans les deux cas, il s'agit de regrouper dans un seul service de maintenance industrielle des mécaniciens, des chaudronniers et des robinettiers), et d'autre part par la facilité avec laquelle des « corps de métier » défendant

La force de la comparaison tient à ce que, de deux métiers apparemment voisins pour le profane (la maintenance des automatismes et celle des circuits électriques), on passe à deux archétypes de métiers immédiatement distincts par la matière qu'ils traitent (la boulangerie et la charcuterie). De même, le métier du chaudronnier ou de l'automaticien, avant d'être défini comme un corps de professionnels ou un ensemble de règles de qualité du travail, a partie liée avec une matière, que lui seul connaît intimement. Le domaine de réalité dont il est question ici n'a pas la matérialité franche de la pâte à pain ou de la charcuterie, mais quand bien même elle est saisie de manière médiate, à travers des instruments de mesure, des écrans d'ordinateur et des appareils de levage, elle n'en reste pas moins le domaine de réalité propre du métier en question. Dans les installations industrielles complexes comme un centre de production d'électricité, plusieurs corps de métiers peuvent intervenir sur les mêmes machines, sur la même matière, mais ils ont chacun une manière de s'y rapporter (enquêter sur la santé des circuits ou de contrôler l'étanchéité d'une cuve, par exemple) qui les distingue et les définit. Dans les termes de Simondon (1989 [1958]), la technique que déploient les hommes de métier a un « statut mineur » : elle est incorporée, elle s'appuie sur des habitudes et des réflexes ; de l'accoutumance progressive aux objets techniques naît un usage non réfléchi ou, du moins, non nécessairement explicite et formalisé. Simondon désigne par « statut mineur de la technique » ces objets qui sont le propre du marin, du mineur de fond ou du paysan, c'est-à-dire de corporations dont le professionnalisme ne s'apprend que sur le tas, sans schéma ni paroles, par opposition au « statut majeur » auquel accèdent l'ingénieur ou l'encyclopédiste, qui conçoivent et décrivent des objets complexes, incarnant à eux seuls les résultats d'une théorie scientifique. Or, les propos des hommes de métier que sont les chaudronniers, les releveurs ou les opérateurs de conduite montrent que même des objets techniques d'une très grande complexité, qui n'ont pas la matérialité aveugle et muette du rabot ou de la fourche, sont appropriés par leurs usagers sur ce même mode mineur, celui du tour de main habile de l'artisan qui se fait docilement obéir par la matière. Cette figure du professionnel se retrouve aussi bien sur une ligne de montage où les virtuoses de l'assemblage s'opposent aux moins doués (Dodier, 1995 ; Linhart, 1978), que dans une centrale thermique où les plus anciens savent « écouter les bruits que fait la chaudière » et les traduire en un diagnostic. Dans cette fréquentation intime d'une machine se construit non seulement la compétence et l'habileté, mais aussi un attachement au métier très directement lié à la fréquentation d'une matière. Par ailleurs, le primat donné aux « métiers techniques » ne signifie pas que les métiers apparemment moins techniques (les achats, la logistique ou la comptabilité, par exemple) ne fréquentent aucune matière ; le domaine de réalité dont ils ont la charge et qu'eux seuls fréquentent intimement, jour après jour, est circonscrit par des

---

leur professionnalisme font appel à des figures stéréotypées du « vrai » métier.

applications informatiques spécifiques, et qui équipent leur compétence<sup>1</sup>. En première approximation, on peut donc redéfinir le métier, très généralement, comme le déploiement d'une technique sur une matière<sup>2</sup>.

De même que la caractérisation du métier comme représentation commune demandait à être appuyée sur une étude de cas, on ne peut comprendre cet éloignement de la matière qu'en étudiant le détail des transformations d'une technique. Les métiers de maintenance, on l'a vu, sont parmi les plus touchés par l'externalisation des activités les moins rentables ; dans la production hydraulique, en particulier, la maintenance des installations, auparavant assurée de bout en bout par les agents EDF (au point que l'on fabriquait dans les ateliers EDF des pièces non seulement pour les turbines, mais aussi pour les barrières entourant les installations, ou des pièces de tuyauterie), est de plus en plus effectuée par des prestataires extérieurs. C'est d'ailleurs le phénomène majeur que soulignent les agents de la DPIH (Direction de la production et de l'ingénierie hydraulique) lorsqu'on les interroge sur les changements les plus marquants de leur travail : depuis la fin des années 1990 au moins, l'externalisation a gagné beaucoup de terrain, et l'organisation du travail a été modifiée en conséquence. Selon Jean-Marc (manager de première ligne d'une équipe de maintenance, 47 ans, entré à EDF comme jeune technicien après un bac FE et deux emplois dans le privé) :

« En 1998, on a créé des pôles maintenance, et la maille des groupements a été revue, et ça a été l'occasion également de faire des suppressions d'emplois. [...] Depuis 2006, on s'est beaucoup concentrés sur la maintenance spécialisée, de niveaux 3 et 4. À ce moment-là on a parlé de "maintenance maîtrisée", pour permettre le suivi des prestataires externes. L'idée c'était de garder la maîtrise sur le pilotage et la compétence, pour ne pas se retrouver avec des presta[taires] qui nous mènent par le bout du nez ou qui en savent plus que nous. Je ne suis pas sûr qu'on y soit toujours arrivés, parce qu'on est allés très loin, là-dedans. Et maintenant on paye les années pauvres en investissement : pour préparer l'ouverture du capital, on n'a pas investi, et on a serré les budgets sur la maintenance préventive, on ne faisait plus que du curatif, dès 1998. Du coup les machines sont usées, et les effectifs ont fondu, et en plus on a perdu de la compétence entre temps, parce que des gens sont partis qui avaient une vraie compétence, justement. »

L'enjeu est similaire à celui des services de la distribution, exposé plus haut : il s'agit de ne pas perdre la maîtrise des installations au profit des prestataires à qui l'on confie maintenant les interventions, et de garder du côté des agents EDF une compétence qui menace de disparaître. Dans la production hydraulique cependant, c'est moins le métier en tant que représentation partagée du travail de qualité, que le métier au sens de connaissance intime d'une matière, qui se trouve menacé.

---

<sup>1</sup> C'est ce qu'A. Bidet désigne du nom de « milieu » : un environnement qui donne lieu à des « prises », à des formes de perception et d'action qui ont chacune leur spécificité en fonction du métier de l'intervenant (Bidet, 2011 : 221).

<sup>2</sup> Dans les termes de N. Flamant, il s'agit de « l'idée d'une appartenance sociale reposant sur le travail de matériaux spécifiques – la *culture synthétique* » (Flamant, 2002 : 67 – l'auteur souligne)

Un entretien de groupe avec des ouvriers professionnels d'une autre équipe de maintenance hydraulique peut en fournir un exemple.

(extrait de mes notes de terrain, juillet 2009)

Convaincus par leur manager de proximité de m'accorder quelques minutes d'entretien, les quatre agents que je rencontre alors se montrent d'abord ostensiblement méfiants et peu loquaces, face à ce jeune étudiant qui prend des notes sur un ordinateur. Au fur et à mesure de mes questions, portant sur leur trajectoire professionnelle, le « faire faire », les renouvellements de l'équipe, ils évoluent d'un discours empruntant tous ses traits au registre syndical (comme si j'incarnais à leurs yeux un membre de la direction, auquel ils adresseraient leur insatisfaction) à des notations plus précises sur leur atelier, la « paperasse », les machines vieillissantes, l'urgence. Selon l'un d'eux :

« Un mécano, pour le former, c'est un minimum de 6-7 ans. C'est un métier, c'est bien spécifique, ça s'apprend, quoi. Tout le monde ne peut pas le faire. Si tu veux évoluer maintenant, il faut être chargé d'affaires. Quand on a un métier dans les mains, chargé d'affaires on peut [le faire], mais ce n'est pas le même métier. À un moment donné, à EDF, on est obligé de laisser tomber sa partie technique, et de faire des papiers. Mais moi je ne suis pas là pour faire des papiers – on aurait une secrétaire ici, déjà, ce serait mieux. Le métier manuel, ce n'est plus ce qu'ils veulent : on ne s'appelle plus "soudeur", mais "technicien agent de maintenance". Moi qu'est-ce que je fais aujourd'hui ? Je fais une pièce, un petit truc qu'on aurait dû d'ailleurs donner à un prestataire [si on avait respecté la procédure prescrite], et tout le reste de l'après-midi je remplis des papiers. »

Alors qu'ils sont tous entrés à EDF avec une formation d'ouvrier professionnel, on leur demande donc de se montrer mobiles et flexibles, pour pouvoir prendre des postes dans d'autres services, voire dans d'autres unités. C'est l'abandon de ce qu'ils ont « dans les mains » qui leur coûte le plus, ainsi qu'une méconnaissance, par leur hiérarchie (excepté leur encadrement direct), de ce à quoi ressemble leur travail, des exigences et des risques qu'il comporte<sup>1</sup> :

« Les gens dans les bureaux, vous croyez qu'ils savent ce qu'on fait ? Non... Même la médecin du travail, pour nous, je lui ai dit, on a des clés de 30 kilos : elle ne voulait pas me croire ! Après vous vous étonnez qu'on ait mal au dos... »

Joignant le geste à la parole, l'un des agents m'invite alors à visiter son atelier, en me faisant soupeser les lourds instruments avec lesquels ils travaillent, comme pour mieux faire sentir (à quelqu'un qui ne connaît pas non plus leur travail) à quel point celui-ci demande des efforts, une fréquentation quotidienne

---

<sup>1</sup> D. Courpasson montre, à propos des réformes du secteur bancaire déréglementé, que la légitimité du commercial, fondée auparavant sur la qualité de la relation personnelle qu'il entretenait avec ses clients, disparaît au profit d'une « technicité impersonnelle » (Courpasson, 2000). L'effacement du métier passe toujours, y compris dans les métiers de service, par une relation de plus en plus impersonnelle à l'objet du travail – du moins l'évaluation hiérarchique de la qualité du travail (et non des seuls objectifs atteints) passe-t-elle par des critères qui détachent celui-ci de la personne qui l'effectue, de sa « personnalité » et de son corps



de la matière et du risque, et non simplement des compétences de gestion des prestataires.

À mesure que le domaine des activités externalisées s'élargit, les agents EDF se trouvent peu à peu éloignés des machines. Ainsi que le résume Frédéric (chargé d'affaires, 27 ans, entré à EDF en 2002 après un BTS de maintenance industrielle) :

« En 2002, je ne travaillais qu'avec l'atelier<sup>1</sup>, j'avais des rapports avec les entreprises privées seulement pour fournir des pièces. Et on usinait, ici aussi [à l'atelier de maintenance EDF], avant que j'arrive. Ça, je ne l'ai pas connu, on a commencé à ne pas le faire quand je suis arrivé, à le faire faire au centre d'ingénierie ou à des entreprises extérieures. [...] Depuis 2006 ça s'est vraiment accéléré : on commence à se rapprocher des turbines, le cœur de métier se réduit à presque rien. »

« On commence à se rapprocher des turbines », comme le dit Frédéric, parce que les entreprises auxquelles EDF confie la maintenance de ses installations interviennent jusque sur le cœur des machines, de sorte que ce qui apparaissait auparavant comme un domaine réservé des agents EDF est maintenant confié à d'autres. Frédéric complète :

« Au niveau personnel, c'est sûr que ça me permet d'évoluer : gérer les achats, faire des cahiers des charges pour les entreprises, des contrats, ça me permet d'évoluer, de voir autre chose. Après professionnellement, à long terme, c'est mauvais, c'est sûr. Je suis chargé d'affaires, je suis dans un bureau, donc la technique pour moi c'est un peu abstrait, c'est des plans, c'est des schémas. Si demain on sous-traite, on n'aura plus la technicité des gens de l'atelier, à part les anciens, qui l'ont encore, même s'ils la perdent un peu, parce qu'eux non plus ils ne sont plus directement sur les machines... Je me demande comment ça va se passer quand on aura tout sous-traité, quand il y aura une vraie décision technique à prendre avec une entreprise. On essaie quand même de faire gaffe aux entreprises avec lesquelles on travaille, pour l'instant, on a des enjeux au niveau sécurité ».

D'un modèle verticalement intégré, où les agents EDF effectuaient tous les travaux nécessaires sur les barrages, on passe à un travail de préparation et de contractualisation avec des entreprises exécutantes. Les unités de la DPIH, qui comptaient beaucoup de techniciens et peu de planificateurs, demandent dans les années 2000 à leurs agents d'organiser le transfert des activités de maintenance vers les entreprises sous-traitantes. Il faut alors non seulement recruter de nouveaux chargés d'affaires, dont Frédéric fait partie, mais aussi convertir les anciens ouvriers et techniciens en chargés de travaux et en chargés d'affaires, c'est-à-dire leur demander de rédiger des cahiers des

---

<sup>1</sup> À l'époque, Frédéric est déjà chargé d'affaires, mais son bureau se trouve sur un autre lieu de travail que l'atelier de maintenance. Au moment de notre entretien (2009), « l'équipe d'intervention de maintenance » à laquelle il appartient regroupe des chargés d'affaires, des chargés de travaux et des agents de maintenance (ouvriers d'atelier) sur un même lieu de travail, dans une des vallées du sud de la France qui compte de nombreuses installations hydrauliques.

charges, de planifier des chantiers (chaque chantier est une « affaire »), de suivre les budgets qu'ils engagent et de les planifier au mieux, et de préparer l'outillage nécessaire. Les encadrants de proximité rencontrés dans l'hydraulique soulignent tous la difficulté que cette conversion représente, pour des agents qui mesuraient jusque-là leur professionnalisme à l'aune de leur tour de main, et sans rien en écrire, puisque cette compétence était incorporée, donc tacite.

« C'est vrai que nous on a une grosse connaissance des installations, mais les écrits ça a jamais été la force de l'hydraulique. Il y en a, des choses écrites, mais pas assez. Donc ce qu'on sait, le dire, c'est important. On y travaille depuis quelques années, pour avoir des choses plus... Mais quand on regarde les rapports de travaux des chargés de travaux, ce n'est pas quelque chose de très bon. Ce n'est pas complet. Quelqu'un qui n'est pas vraiment initié ne va pas s'y retrouver.

*Donc il faut déjà avoir la compétence pour pouvoir les lire et s'y retrouver ?*

Quelque part, oui. Ils ne font pas forcément des phrases. Ce n'est pas forcément dans la culture, déjà, et puis ils se disent aussi "De toute façon, si le gars n'est pas du métier, il n'a pas besoin de connaître !" En gros la réflexion qu'on entend souvent c'est "Bah si on embauche des boulangers, c'est sûr qu'ils ne sauront pas lire un compte-rendu !" [rire] Les gens disent "On est en train d'externaliser, donc tout ce qu'on sait on nous demande de l'écrire pour le redonner au privé". Ce n'est pas général, mais certains raisonnent un peu comme ça. Et c'est vrai que du fait qu'on externalise, tout ce qu'on a pu écrire, c'est sûr que ça va servir. Aujourd'hui un chargé d'affaires, la première chose qu'il prend [pour commencer son travail], c'est un rapport de travaux. Chez nous les chantiers ça revient tous les 10-12 ans, généralement, les turbines ça se reprend tous les 10-12 ans, donc il prend ce qui a été fait 10 ans en arrière, et si ça c'est bien fait, il part avec de bonnes bases, même quelqu'un qui ne connaît pas la machine. Si ça a été fait juste avec quatre bricoles comme ça, c'est plus difficile.

Mais de toute façon c'est un choix politique, si ça doit partir à l'externe, et si on veut que ça marche, au contraire, il faut leur donner le maximum d'informations ! Sinon on va au carton, hein ! Et je pense que ce n'est dans l'intérêt de personne. » (Michel, 48 ans, chef d'équipe de maintenance adjoint, entré à EDF en 1979 via les écoles de métier)

« Les chargés d'affaire, ce ne sont pas des écrivains. Et ils écrivent pour eux, pas pour ceux qui viennent derrière. Et puis il y a eu des pertes de papiers, et des pertes informatiques... Or on a besoin de faire appel à l'historique. » (Jean-Marc, 47 ans, chef d'équipe de maintenance)

### *1.2.2. Un travail d'encadrement abstrait*

Lorsque les agents se trouvent progressivement éloignés de la matière qu'ils fréquentaient jusque-là, et relégués dans ce qui leur apparaît comme un « travail de bureau » qui ne correspond pas à leur « vrai boulot »<sup>1</sup>, leurs encadrants font face au même phénomène, à leur niveau : un plus grand degré d'abstraction de leur tâches quotidiennes d'encadrement, qui leur laisse peu de contact direct avec les installations. Le principal instrument de l'encadrement, ce à quoi les encadrants de proximité consacrent leur énergie et par l'intermédiaire duquel ils agissent sur le travail de leurs subordonnés, c'est alors le planning. Une activité contenue, pour sa plus grande part, dans des documents techniques (cahiers des charges, budgets, etc.) préparés par les chargés d'affaires et les chargés de travaux, peut être mieux suivie, anticipée, contrôlée, et demande à l'être, de sorte qu'une des tâches prioritaires de l'encadrement, précisément, tient à la planification, et que les encadrants se rapprochent peu à peu de l'idéal type du « contrôleur ». La planification a en réalité deux versants : il faut non seulement planifier les activités, autant que possible, pour que les différents chantiers soient effectués en temps et en heure, en fonction des délais que peuvent tenir les entreprises sous-traitantes et le centre d'ingénierie hydraulique qui fournit une partie des pièces et pilote certains processus, tout en tenant compte du « fortuit », c'est-à-dire des aléas qui ajoutent du travail aux équipes de maintenance (un éboulis dans une conduite forcée qu'il faut réparer, par exemple). Mais il faut également planifier, en fonction de leur aménagement du temps de travail et du respect des périodes de repos et de congés, la présence des agents sur le lieu de travail.

Michel, adjoint du chef d'une équipe de maintenance hydraulique, explique ainsi qu'il lui revient de faire coïncider le planning des activités, dont une partie est décidée au niveau du groupement de maintenance hydraulique (GMH, niveau supérieur de l'organisation), voire au niveau de l'unité (niveau supérieur du GMH), avec le planning des agents. L'activité de planification, qui lui prend « la moitié de [son] temps » dans une semaine de travail, est étroitement coordonnée au suivi et à l'anticipation du budget.

« Le budget est alloué au niveau du GMH : il y a des demandes de travaux qui sont faites par les groupements d'usines, ces demandes, ce qu'on appelle les DT, elles sont validées par les deux GEH [groupements d'exploitation hydraulique]<sup>2</sup>, après ça passe en "criblage 1", et là le propriétaire [des installations] c'est l'Unité. Le criblage, c'est d'instruire les demandes de travaux, voir celles qu'on valide,

---

<sup>1</sup> Je reprends ce terme à A.Bidet, qui le reprend elle-même de ses propres enquêtes, techniciens de France Télécom qui identifient des moments d'engagement fort et entier dans le travail, sources d'un intérêt pour l'activité elle-même et qui engage un rapport au travail plus corporel que réflexif (Bidet, 2011 ; Bidet, 2010).

<sup>2</sup> Comme dans toute la production, l'organisation de la DPIH distingue la maintenance et l'exploitation. Les services de maintenance interviennent sur les installations lorsqu'elle sont à l'arrêt, pour réparer ou maintenir en l'état les équipements, alors que les exploitants sont chargés de la « conduite » des usines, lorsqu'elles sont en fonctionnement.

ou pas, et les prioriser par importance. Donc une fois que ça c'est fait, suite à ça, chaque année ils nous sortent un PAD, un "plan d'activité détaillé", qui est issu de toutes ces demandes de travaux. Donc après ça part au national, et c'est là qu'on a un budget, il y a des choses qui passent, d'autres qui ne passent pas... En gros, au niveau GMH, ça revient à avoir un budget, avec des affaires identifiées et un budget global, qui est dispatché sur chaque affaire. Et une affaire, ça correspond à un chantier. C'est nouveau, aussi, de construire les budgets, parce qu'avant on les faisait à la louche. Mais pour ça il faut avoir bien avancé dans les études, savoir ce dont on a besoin réellement, et aujourd'hui la difficulté qu'on a, c'est l'anticipation, c'est d'arriver à avoir ces deux ans d'avance. Mais on le sait, on travaille là-dessus. L'unité nous demande de suivre, on a un tableau, ce qu'on appelle le QCD, qualité-coût-délai, avec toutes les affaires du PAD qui sont identifiées, et on doit y mettre le probable, ce qui sera dépensé pour chaque affaire, chaque mois. »

Il se trouve que la trajectoire de Michel (passé par les écoles de métier, il a commencé comme ouvrier, puis franchi tous les échelons hiérarchiques jusqu'au collège cadre, en occupant de nombreux postes dans la même unité) le prédispose à jouer un rôle d'« appui technique » à l'égard des chargés d'affaires et de travaux : il peut intervenir auprès d'eux pour les épauler dans le traitement d'un dossier, en raison notamment de sa connaissance exhaustive des installations. Cependant rien, dans le poste qu'il occupe, n'exige de lui qu'il remplisse ce rôle d'appui – au contraire, un poste d'« appui technique » est en train d'être créé à ses côtés, que l'on destine à un autre agent cinquantenaire, qui connaît par cœur les usines de cette vallée. Ainsi, l'organisation prescrite dessine peu à peu un rôle d'encadrant qui n'intervient pas dans le « métier » et qui peut se permettre de n'en connaître que la surface, mais se charge essentiellement de piloter le planning et le budget des agents, c'est-à-dire qui se contente d'opérer le contrôle et la conformation des opérations effectuées. Du reste, Michel n'est que le n-1 du chef d'équipe, qui pourrait lui aussi (ce n'est pas le cas dans cette équipe particulière) être étranger au métier.

Cette tendance à l'abstraction grandissante (au sens d'un éloignement de la matière qui constitue le domaine d'activité de leur service) du rôle des encadrants se retrouve très largement dans l'entreprise, au-delà des deux cas illustrés ici (ERDF et la DPIH). On l'observe dans l'organisation des services d'essais des centres de production thermiques à flamme, au sein des services de radioprotection des centrales nucléaires, ou encore à la direction de l'immobilier. On y retrouve à chaque fois trois objectifs explicitement affichés : une plus grande standardisation des procédures de travail d'un site à l'autre, un suivi budgétaire plus strict, et une plus grande polyvalence réclamée de la part des encadrants. Les deux premiers objectifs passent notamment par la mise en place de systèmes d'informations synthétiques qui demandent un « reporting » accru et permettent de suivre des indicateurs de l'activité, sans nécessairement en connaître le détail. Ces efforts de standardisation (et de réduction des coûts) sont solidaires d'un modèle de manager de

proximité débarrassé de ses oripeaux d'« homme de métier », au double sens du terme. Non seulement l'abstraction éloigne les encadrants de la matière qu'ils fréquentaient intimement jusque-là (sachant que l'équipe d'exécution est déjà elle-même éloignée de la matière), mais ils peuvent (et sont conduits à) identifier le travail de qualité avec le respect des plannings et des coûts, non plus avec les « règles du métier ».

Force est de constater pourtant que l'organisation nouvelle du travail abstrait, et plus encore l'externalisation, n'incitent pas mécaniquement les encadrants de proximité à adopter une représentation de leur travail qui serait tout entière contenue dans sa « description gestionnaire » (Dejours, 1995). Au contraire, c'est précisément le décalage entre celle-ci et les aléas ordinaires du travail quotidien, qui leur donne l'occasion d'exercer la professionnalité qu'ils ont acquise dans le « métier », ou de s'appuyer sur ceux des agents de leur équipe qui peuvent leur fournir un « appui technique ». L'effacement du métier, vécu et décrit en ces termes par les équipes d'exécution, n'a donc pas pour corollaire l'effacement du rôle « technique » des encadrants de proximité, ni parmi les anciens hommes de métier, ni parmi les jeunes cadres fraîchement nommés managers. En revanche, les processus qui conduisent à une plus grande abstraction du travail des équipes d'exécution sont accentués et redoublés du côté de l'encadrement. En définitive, l'éloignement des encadrants par rapport à ce qui était jusque-là une préoccupation commune (entre eux et leur équipe) signifie qu'ils voient leur travail d'encadrement se concentrer autour du travail de contrôle. Dans le même temps où les techniciens qui encadrent des prestataires deviennent « chargés de surveillance », et doivent se contenter de mettre à disposition d'intervenants extérieurs les outils qu'eux-mêmes auraient utilisé par le passé, les encadrants de proximité sont un cran de plus en retrait par rapport à l'activité.

Le métier, en tant qu'il fonde des identités professionnelles, et surtout une mémoire commune, ne disparaît pourtant pas du jour au lendemain. Dans les relations de travail, et y compris dans la relation qui unit encadrant et encadrés, il subsiste les reliques de cette préoccupation commune. Dans les unités où l'externalisation bat son plein, l'attachement des professionnels, et de ceux qui les encadrent, à un même métier, ne s'explique pas uniquement par la nostalgie d'un passé idéalisé, mais par la distance entre le langage du métier et celui du contrôle. Lorsque Jean-Marc explique que ses agents « ne sont pas des écrivains », il exprime cette idée que l'on retrouve plus largement dans la recherche sur les langages au travail (Martinez-Perez, 2011 ; Borzeix, Fraenkel, 2005) : les systèmes symboliques qui servent à parler d'un travail sont à la fois opaques au profane et très cohérents, dans la mesure où ils sont gouvernés par une norme d'efficacité, ou plutôt d'opérationnalité : on parle de son travail pour faire quelque chose<sup>1</sup>, entre personnes qui « se

---

<sup>1</sup> On pourrait soutenir avec Wittgenstein que le langage est toujours une action plutôt qu'un système de représentation (cf. Bouveresse, 2003).

comprennent » parce qu'elles fréquentent les mêmes dispositifs, les mêmes machines, les mêmes logiciels et les mêmes personnes<sup>1</sup>. À l'inverse, la surveillance et le contrôle instaurent un écart entre les agents contrôlés et les contrôleurs, qui parlent de la même chose dans des buts différents (accomplir une action ou vérifier ses résultats), voire parlent deux langages opposés. Michel l'explique en ces termes :

« On ne s'en rend pas compte, hein. Moi j'explique toujours aux gens, quand tu montes un raccord hydraulique, on te file une vis. Tu mets ta vis, et si ça ne marche pas tu dis "ça fait chier, qu'est-ce que tu m'as donné comme vis, c'est même pas la bonne !" On ne s'est pas souciés, quoi, dans un raccord hydraulique, il y a des tas de filetages... [il y a eu une erreur dans la préparation des pièces] Et le jour où on passe de l'autre côté de la barrière, et qu'on ouvre le catalogue pour acheter les raccords, et qu'on voit tout ce qu'il y a, on dit "Oh putain..." [rires] Mais ça, ce n'est que quand on est devant le fait accompli qu'on s'en rend compte. Mais avant, moi je n'avais pas cette vision, et je pense que les collègues, c'est pareil. Et ça c'est intéressant, mais c'est pas si simple, parce que c'est une remise en question. Et c'est ça, en fait, on se rend jamais trop compte du travail des autres. » (Michel, 48 ans, chef d'équipe de maintenance adjoint, entré à EDF en 1979 via les écoles de métier)

Si « on ne se rend pas compte du travail des autres », c'est parce que ce qui fait immédiatement sens pour les hommes du métier (telle vis doit avoir tel filetage) se pose comme un problème pour ceux qui préparent (et contrôlent) leur travail : la vis à commander n'est pas directement identifiée à la pièce de machine où elle s'insèrera, elle n'a pour l'instant d'existence qu'à travers un catalogue de plusieurs centaines de vis différentes. La communication entre « les deux côtés de la barrière » suppose que ce décalage entre deux référentiels distincts soit résorbé. En revanche la communication entre deux agents chargés de la préparation des travaux et/ou de leur contrôle ne dépend, en l'espèce, que du catalogue où ils trouveront les pièces adéquates. La tendance constante qui détache peu à peu les encadrants du langage du métier conduit à ce qu'ils s'expriment dans les termes d'un discours étranger. C'est pourquoi on peut parler d'abstraction du travail d'encadrement, au double sens du terme : séparation d'avec la matière, mais aussi séparation entre le langage des encadrants et celui des exécutants.

Est-ce à dire que l'effacement progressif du métier dans la pratique des encadrants finit par faire disparaître tout terrain d'entente entre leur équipe et eux ? En d'autres termes, le métier n'est-il plus qu'un reliquat du passé destiné à disparaître, au profit d'une relation d'encadrement désincarnée, fondée sur la seule application de dispositifs de contrôle ? L'enquête sur le sens de la « professionnalisation » qui s'applique aux agents EDF conduit à montrer que le métier est

<sup>1</sup> « Le langage de la pratique semble se perdre lorsqu'il s'active en-dehors de la pratique : une perte de moyens significative d'une perte de sens. » (Martinez-Perez, 2011 : 234).

réinvesti, par le haut, dans un sens qui n'est plus exactement le même, mais qui préserve la centralité de l'activité de travail dans les relations d'encadrement : on ne peut encadrer des professionnels sans se préoccuper de leur métier.

## **Section 2 : Les encadrants deviennent-ils des « professionnalisateurs » ?**

D'où vient que l'entreprise s'intéresse à la professionnalisation ? Celle-ci semble être le dernier domaine d'intervention des encadrants, lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de marges de manœuvre dans d'autres domaines. Phénomène que l'on retrouve dans plusieurs directions de l'entreprise, mais nulle part avec plus de clarté que là où les encadrants de proximité sont face à des équipes nombreuses et peu qualifiées (relativement à l'ensemble des agents de l'entreprise) : à ERDF et surtout à la Direction commerce. À l'inverse du « métier », la professionnalisation ne trouve pas son origine dans une culture et une mémoire partagée par un collectif de professionnels. Elle consiste au contraire à conformer la pratique des agents encadrés à un modèle de professionnalisme, selon une logique verticale d'injonction au professionnalisme (Boussard, Demazière, Milburn, 2010).

### ***2.1. La professionnalisation contre le métier ?***

Le terme « professionnalisation » renvoie, pour les sociologues, à un processus d'institutionnalisation d'un groupe professionnel, par lequel celui-ci devient une « profession » au plein sens du terme. Les entreprises utilisent à leur tour ce terme, dans un sens apparemment différent, mais qui en reprend au moins les connotations : au-delà de la simple formation (c'est-à-dire l'extension des qualifications ou des compétences d'un ensemble d'agents), la professionnalisation des salariés consisterait à leur donner une plus grande maîtrise sur leur pratique professionnelle, un savoir-faire technique spécifique, voire un plus grand prestige social. La principale différence avec le concept sociologique tient à ce qu'il n'est pas question ici d'une

autonomie des salariés dans la fixation des règles et des critères de qualité du travail, encore moins de son organisation. Dans une organisation fondée sur le salariat, des groupes professionnels peuvent tendanciellement s'approcher du « professionnalisme » au sens de Freidson (2001), c'est-à-dire d'une gestion corporative du métier ; mais ils restent cantonnés dans les limites que leur prescrivent les classifications hiérarchiques, les fiches de poste et les objectifs de production fixés par d'autres. En d'autres termes, la « professionnalisation » au sens sociologique du terme s'oppose à la « professionnalisation » au sens indigène, qui est beaucoup plus proche de la formation professionnelle. Comme le souligne S. Monchatre (2009), au sein des organisations, des groupes de salariés ne peuvent obtenir une reconnaissance de leur métier que par leur employeur, et c'est là toute la difficulté : celui-ci raisonne en effet dans les termes de la « logique compétences », et ne reconnaît la compétence (collective) d'un groupe de salariés ou d'un « emploi-type » que pour son propre profit, et non pour conférer davantage d'autonomie professionnelle au groupe en question. Le « mandat » accordé aux salariés en est un bon exemple : l'écart entre la prescription et le réel, qui donne lieu à des « agencements organisationnels » qui réclament une compétence spécifique, pourrait être une source de professionnalisme (Monchatre, 2009 : 90). Or il s'agit là d'un « désir de métier » toujours frustré (Osty, 2003), qui émerge dans les interstices de la régulation de contrôle, mais n'est jamais reconnu pleinement, comme un véritable professionnalisme.

Du côté de l'employeur en effet, dès 1947, le directeur des services administratifs (Marc Géný) qualifie ainsi ce que l'on n'appelle pas encore « montée en compétence », mais « formation professionnelle » :

« En termes plus brefs, on a dit que c'était l'éducation professionnelle par et pour la profession. À un autre point de vue, nous dirons que la formation professionnelle doit avoir un double but : d'abord aider l'individu à devenir ce qu'il est, en épanouissant dans le cadre de la profession ses qualités innées d'homme et de travailleur ; ensuite, de procurer à chacun un acquis de connaissances nouvelles pour amplifier ses moyens naturels au service de la profession. »<sup>1</sup>

Comme « l'éducation professionnelle » des années 1940, la professionnalisation des salariés a pour *ultima ratio* non pas la construction d'un groupe qui se donnerait à lui-même ses propres règles et fixerait les normes de sa pratique, mais la meilleure productivité du facteur travail au sein d'un rapport salarial. On ne peut donc, en l'espèce, suivre jusqu'au bout l'inflexion récemment prise par la sociologie des groupes professionnels, qui applique au salariat les instruments d'analyse de la sociologie interactionniste des professions, pour montrer comment celui-ci laisse subsister – voire favorise – des espaces d'autonomie professionnelle qui s'arrogent certains domaines d'action

---

<sup>1</sup> in. *Energie de France*, août 1947 (cité dans Huguet, 2005 : 198).



(Demazière, Gadéa, 2009)<sup>2</sup>. La professionnalisation « par le haut » (Vezinat, 2010a ; Evetts, 2003) des agents EDF semble en tout point s'opposer à ce qui faisait jusque-là leur métier. L'encadrement tient une place cruciale dans ce processus, dans la mesure où il lui revient d'organiser les plans de formation et, plus profondément, la conversion des agents à une nouvelle culture d'entreprise, qui prend ici le nom de « professionnalisation ». L'exemple des centres d'appels de la Direction commerce, où la professionnalisation semble être l'un des principaux aspects du travail d'encadrement, montre le rôle que joue l'encadrement dans ce domaine.

### *2.1.1. Transformer des agents en commerciaux : une forme d'injonction au professionnalisme ?*

Dans les propos recueillis en entretien au sein des centres de relation clientèle (CRC), aussi bien avec les conseillers clientèle qu'avec leur encadrement, le terme « professionnalisation » apparaît de manière récurrente, articulé fréquemment à deux autres notions : la « compétence » des conseillers, et les « leviers de management » de l'encadrement, notamment des responsables d'équipes. Ces derniers répondent fréquemment aux questions qui touchent à leurs « marges de manœuvre » et aux moyens de mobiliser leurs équipes, par une référence à la professionnalisation. En somme, les conseillers (une partie d'entre eux du moins) seraient pour l'instant peu compétents, et manqueraient par conséquent d'autonomie dans leur travail, de sorte que l'encadrement devrait les pousser à se « professionnaliser », et non (ou pas seulement) les contraindre à effectuer leur travail. Vincent (chef de CRC, 39 ans, entré à EDF en école de métiers dans la distribution) évoque en ces termes la nécessité de professionnaliser ses agents :

« À un moment vous ne pouvez pas demander trop de choses aux CC [conseillers clientèle] s'ils ne suivent pas derrière. Ici on a une équipe très EGD pur [qui a fait toute sa carrière dans la distribution] ; il y a eu quelques recrutements, et surtout des apprentis, mais l'essentiel c'est des effectifs statutaires stables, et la moyenne d'âge est à 45 ans. Donc ça veut dire qu'il faut mettre le paquet sur la professionnalisation : j'ai nommé un manager de ressource là-dessus, qu'on va partager avec V. [un autre site bientôt regroupé avec le sien], et il va piloter tous les AM [appuis métiers]. C'est simple, on n'a aucune marge de manœuvre sur les objectifs [de production du centre]. Les marges on les a sur le RH [les ressources humaines] : c'est le diagnostic individuel des encadrants, le diagnostic des CC, c'est savoir ce qu'il faut et où il faut les professionnaliser. »

---

<sup>2</sup> Plus prosaïquement, la professionnalisation peut également désigner le passage d'une activité bénévole à une activité rémunérée, qui s'organise alors en fonction de conventions collectives, de formations, etc. Cf. Siméant, 2001. Cet usage du terme est encore plus étranger aux processus qui nous occupent ici.

La professionnalisation ainsi conçue ne se résume donc pas à un simple processus de formation pour combler les manques de compétences « diagnostiqués » chez les conseillers. Il s'agit également de transformer des équipes issues des anciennes structures de la distribution<sup>1</sup> (et qui en ont conservé une conception particulière du métier de conseiller clientèle), en vendeurs, et plus généralement en conseillers soucieux de leurs performances (notamment commerciales). Ce sens du mot « professionnalisation » est rarement abordé d'emblée par les différents enquêtés, sinon par les plus critiques envers l'évolution actuelle de la Direction commerce, qui s'éloigne à leurs yeux du service public. Il est pourtant crucial pour comprendre le sens du « professionnalisme » requis de la part des conseillers. La transformation des accueils clientèle en CRC, et la création d'une direction commerciale, expriment non seulement un renouvellement de la stratégie commerciale de l'entreprise, mais par voie de conséquence, ils soutiennent également une nouvelle définition du « bon professionnel »<sup>2</sup>, qui n'est plus congruente avec celle des agents. Selon les conseillers qui ont commencé leur carrière dans la distribution (mais aussi selon Vincent, « pur produit de la distribution », comme il le dit lui-même, qui a construit toute sa carrière de cadre maison dans les métiers de la clientèle), avant l'ouverture des marchés, les critères de définition du « bon travail » étaient communs aux agents et à leur hiérarchie : il s'agissait, en dernier ressort, de fournir aux usagers (puis aux clients) un service de qualité, voire d'excellente qualité. Au contraire, depuis le passage à la concurrence, une divergence apparaît entre les critères de jugement de la qualité du travail par les agents, et les objectifs qui leur sont assignés. Qui plus est, ces objectifs sont beaucoup plus (et plus finement) mesurés que par le passé, au travers d'une instrumentation statistique qui permet un suivi très fin des actes réalisés par les conseillers.

Ce conflit sur les critères de qualité du travail est au cœur des contradictions que véhicule l'injonction au professionnalisme et les dispositifs de professionnalisation. Professionnaliser les conseillers consiste à leur faire acquérir des compétences nouvelles, mais aussi à les convaincre du bien-fondé de la nouvelle culture d'entreprise. Pour résoudre ces contradictions et faire acquérir aux agents ce professionnalisme d'un genre nouveau, les encadrants disposent de deux formes

---

<sup>1</sup> L'ancienne direction de la distribution regroupait l'ensemble des agents travaillant au suivi et à la facturation des clients d'EDF. Dès les années 1980, on trouve des « accueils clientèle » en son sein. Organisés dans des centres d'appels, les accueils clientèles commencent à ressembler dès les années 1990 à ce que deviendront les « centres de relation client » de la Direction commerce : des services regroupant sur des espaces ouverts plusieurs dizaines d'agents dont la principale activité est de répondre au téléphone aux clients (« front office »), plusieurs heures par jour, et de gérer leurs dossiers (« back office »), encadrés par des agents de maîtrise et des cadres qui contrôlent de près leurs horaires, leurs compétences, et la planification de leur travail, afin que celui-ci soit le plus productif et fluide possible. Ces équipes ont été intégrées d'office à la Direction commerce au début des années 2000, et ont été renforcées par le recrutement de nouveaux agents.

<sup>2</sup> V. Boussard, D. Demazière et Ph. Milburn expliquent que l'injonction au professionnalisme concerne moins les critères d'appartenance à un collectif de professionnels, que les critères de distinction entre le « bon » professionnel et le professionnel ordinaire – cf. « Introduction : Qu'est-ce qu'être professionnel ? » in. Boussard, Demazière, Milburn, 2010.

d'instruments : la rémunération variable et le travail d'encadrement symbolique.

Une partie de la rémunération des conseillers clientèle est indexée sur des critères de performance, collectifs et individuels. En 2009, 89% des agents de la DCPD ont bénéficié de la « rémunération de la performance ». Elle représente en moyenne 980 euros par an pour un conseiller clientèle, et s'élève au maximum à 15% de la rémunération totale d'un agent. Selon un document interne de la direction<sup>1</sup>, les critères de définition de cette part variable sont « essentiellement orientés vers la vente » et prennent peu en compte le « back-office », plus difficile à évaluer quantitativement en raison de la nature des tâches effectuées (essentiellement la gestion administrative des dossiers des clients). Par ailleurs les critères sont individuels à 70% (nombre de services aux clients vendus par conseiller, par exemple) et collectifs pour 30% (indexés sur les résultats de l'équipe). Pour 2010, la direction recommande d'augmenter le poids des critères relatifs à la satisfaction des clients, et de diminuer ceux qui concernent les ventes<sup>2</sup>. À travers la fixation d'objectifs quantitatifs individuels et collectifs, les conseillers sont directement intéressés à la performance commerciale de leur équipe. Ils sont donc incités à se professionnaliser (c'est-à-dire à adapter leur comportement aux objectifs prescrits) non seulement pour leur propre rémunération, mais aussi pour ne pas jouer un rôle de « passager clandestin » dans leur équipe, en comptant sur les résultats de leurs collègues.

Le travail d'encadrement symbolique participe également au « contrôle d'engagement », mais passe par un autre biais : celui de la culture d'entreprise véhiculée par l'encadrement, qui s'incarne dans les relations personnelles tissées entre les encadrants et leurs équipes. Par « culture d'entreprise », il faut entendre les représentations façonnées par l'entreprise qui visent à transformer les représentations que les salariés ont de leur propre travail<sup>3</sup>. En l'espèce, il s'agit de la « culture commerciale » supposée faire défaut aux agents qui seraient trop marqués par l'héritage du service public. Celui-ci, qui se traduit par une définition ordinaire du « bon travail » centrée sur la qualité de service au client, serait au moins insuffisant, voire nocif : il faudrait y adjoindre un souci plus marqué de la performance commerciale, par exemple au travers de la vente de services associés au contrat de fourniture d'énergie. L'appel à une nouvelle culture commerciale est donc une forme de « contrôle normatif » (Kunda, 1992) qui ne s'exerce pas directement sur les corps des agents (à l'inverse de l'encadrement technique du poste de travail), mais cherche à mobiliser leur subjectivité, à produire un engagement subjectif dans le travail. Ce dernier est supposément plus efficace que la

---

<sup>1</sup> Document à diffusion restreinte dont je ne peux citer entièrement le titre ni la source. Il s'agit d'un « retour d'expérience » réalisé en 2010 sur le déploiement de cette politique et les inflexions que la direction entend y apporter.

<sup>2</sup> À cette date, les responsables d'équipe voient également leur rémunération variable évoluer : elle doit atteindre 8% de la masse salariale, et intégrer des critères managériaux quantitatifs et qualitatifs pour 50%. L'autre moitié des critères de prime est liée aux résultats de l'équipe.

<sup>3</sup> Dans les termes de G. Kunda : « The 'culture', in this sense, is something to be engineered – researched, designed, developed, and maintained – in order to facilitate the accomplishment of company goals » (Kunda, 1992 : 7).

simple contrainte physique, dans la mesure où l'engagement dans le travail ne s'oppose pas à la volonté du travailleur, au contraire : c'est parce que la représentation du travail (et en particulier du « bon travail ») est partagée entre les agents d'exécution et l'entreprise, que leur volonté de « bien faire » rejoint les objectifs de l'entreprise. En suivant une analyse marxiste, on pourrait qualifier d'aliénation ce processus qui dépossède le travailleur de son travail. Ph. Zarifian oppose quant à lui le « contrôle d'engagement » au « contrôle disciplinaire » (Zarifian, 2011). Alors que le contrôle disciplinaire, dont l'archétype est le taylorisme, opère un enfermement des corps qui permet de ne pas se poser la question de la mobilisation des subjectivités (l'opérateur ne pouvant que suivre des prescriptions qui s'imposent matériellement à lui, par l'entremise de son poste de travail et d'un contrôle hiérarchique direct), le contrôle d'engagement demande au travailleur de contribuer de lui-même à une « auto-mobilisation », pour parvenir à atteindre des objectifs de performance<sup>1</sup>.

Les centres d'appel d'EDF donnent à voir une alliance de plusieurs formes de contrôle : le contrôle disciplinaire passe par l'entremise du poste de travail et de son équipement informatique (qui permet notamment aux responsables d'équipe d'écouter les échanges des conseillers avec leurs clients pour en vérifier la conformité) ; le contrôle d'engagement passe à la fois par l'assignation d'objectifs de performance individuels et collectifs, et par l'engagement subjectif dans le travail, assuré par la professionnalisation. Il faut donc entendre, derrière l'expression « donner du sens », et autres termes qui qualifient le travail symbolique des responsables d'équipe, une forme du contrôle d'engagement qui consiste à faire partager à leurs équipes la même représentation du « bon professionnel » : celui qui réalise un travail efficace selon les critères de l'entreprise. On peut d'ailleurs remarquer que les trajectoires professionnelles des encadrants rencontrés dans les CRC les inclinent à partager cette représentation du professionnalisme. La majorité des responsables d'équipe de mon échantillon ont commencé leur carrière à l'extérieur de l'entreprise EDF<sup>2</sup>, comme vendeurs, représentants commerciaux (pour une marque de cigarettes ou pour une compagnie aérienne), ou encore commerçants (gérant d'une boulangerie). Recrutés, explicitement ou non, pour

---

<sup>1</sup> Ph. Zarifian utilise une métaphore qui éclaire la distance entre enfermement et mobilisation : celle du « contrôle par élastique ». « Le salarié gagne en autonomie. Il peut librement tirer sur l'élastique : il n'est pas enfermé, il peut se mouvoir, se déplacer au gré de ses initiatives et de son savoir-faire, de ses propres facultés de jugement. Mais voici que l'élastique se tend : une force périodique de rappel s'exerce sur lui. Il doit rendre des comptes à son supérieur hiérarchique, qui doit lui-même, en cascade, en rendre compte à la direction de l'entreprise, laquelle devra, le cas échéant, en rendre compte à son tour aux principaux actionnaires. [...] Objectifs, d'un côté ; résultats, de l'autre. La force de rappel sera d'autant plus forte et violente que les résultats attendus ont été fixés à un niveau élevé. Mais il serait faux de penser que ce contrôle ne s'exerce que de manière périodique : en réalité, il est omniprésent. En permanence, le salarié doit y penser. Cela peut finir par l'obséder, nuit et jour. Il sait qu'il sera évalué à telle date, mais pour passer ce cap avec succès (ou tout du moins de manière « passable »), c'est en permanence qu'il doit s'auto-mobiliser. Il doit se forcer lui-même à s'engager dans le travail qu'il a à faire, sans chef directement sur le dos, et, de plus en plus, sans consigne précise. » (Zarifian, 2011 : 24)

<sup>2</sup> Cf. annexe J. Les données disponibles à la direction des ressources humaines de la DP&P ne permettent malheureusement pas de tester la validité de cette assertion sur l'ensemble des responsables d'équipe au niveau national. En effet les processus de recrutement ne gardent pas la trace de ce type de données (carrière antérieure à EDF).

leur savoir-faire commercial, ils ont été les fers de lance du développement d'une « culture de vente », selon le mot d'Eddy, auprès des agents de la distribution, notamment pour proposer aux clients professionnels des offres de services, ou encore dans les boutiques d'EDF implantées sur le territoire. Ceux des encadrants qui insistent le plus sur leur rôle de « patron » chargé de « donner du sens », c'est-à-dire de traduire en actes les objectifs de performance assignés à leur équipe, ont ainsi une trajectoire sociale façonnée par l'entrepreneuriat et le commerce.

Stéphane, un chef de CRC, représente à cet égard un cas exemplaire. Fils d'un chef d'entreprise marseillais travaillant dans l'import-export (une entreprise d'une cinquantaine de salariés dans la distribution de produits alimentaires), il aide son père au travail dès l'âge de 13 ans, et entreprend par la suite des études de marketing. Il entre à EDF « par hasard », cherchant un emploi au moment où son père tombe gravement malade, après avoir fait un « petit boulot d'été » pour l'entreprise : il est alors chargé d'une étude de marché sur le chauffage électrique. Il ne finit pas ses études et entre, après qu'EDF l'a plusieurs fois recontacté, comme jeune technicien à la direction de la distribution (EGD).

« Je suis entré en GF 8 [groupe fonctionnel 8], maintenant je suis en GF 17. En fait ils ont repéré assez vite que j'avais des dispositions, pour la vente, et aussi pour le management. Donc comme je n'avais pas fini mes études, j'avais juste un DUT, mais j'ai fait progressivement du management parce qu'on m'a toujours mis sur des endroits un peu chauds. O. [la ville où il a fait la majorité de sa carrière] c'est chaud, syndicalement. Ici la CGT est liée aux dockers, à la construction navale... Donc j'ai managé des équipes, et puis des services, et puis un centre, où c'était toujours assez chaud. »

Les « dispositions », comme il le dit lui-même, qui ont fait sa carrière sont celles qu'il a héritées de son milieu d'origine : une croyance dans la force de persuasion et le « leadership » des « vrais patrons », et une connaissance intime des « techniques de vente ». La « professionnalisation » des conseillers consiste donc, à ses yeux, à acquérir le professionnalisme dont ils sont dépourvus : une meilleure compétence dans le domaine de la « relation client » et des « techniques de vente ». Il insiste, lors de notre entretien, sur la nécessité du contrôle d'engagement, dans la mesure où « Ici, si les gens ne veulent rien faire, ils le peuvent ». En l'absence de sanctions fortes (licenciements, rétrogradations), il faut déployer un savoir-faire relationnel qui consiste à « aligner » les équipes, c'est-à-dire à faire en sorte qu'elles partagent une représentation commune de la nature et des objectifs de l'activité. « Pour moi, je me dis que j'ai fait du bon travail si pendant les grèves, on écoute plus les managers que les syndicats », résume-t-il. Il s'agit donc de convertir les agents EDF, dont les « dispositions » ont été façonnées par une culture de service public, en commerciaux professionnels, ce qu'ils ne sont pas (tous) pour l'instant.

### *2.1.2. La professionnalisation ne s'oppose pas frontalement au métier*

Est-ce à dire pour autant que la professionnalisation se résume à l'inculcation d'une culture

de vente, en lieu et place d'une conception du « bon travail » fondée sur le service au client ? Trois objections s'opposent à cette conclusion trop rapide. L'exemple des conseillers clientèles d'EDF a beaucoup à voir avec les « injonctions au professionnalisme » analysées par Boussard, Demazière et Milburn (2010), par Evetts (2003) ou par Hanlon (1999), à propos des avocats américains. On y retrouve trois traits essentiels : l'appel au professionnalisme ne provient pas du groupe considéré, mais de sa hiérarchie, il sert à justifier un changement dans l'organisation du travail (« occupational change »), et il a le caractère d'un dispositif de contrôle à distance. La hiérarchie des salariés (et non leur collectif de travail, leurs collègues) fait appel à leur professionnalisme au moment où elle introduit des changements dans le travail : l'adhésion au modèle professionnel proposé par la hiérarchie explique que les salariés en question se laissent entraîner dans des changements auxquels ils pourraient pourtant résister.

Le premier problème que pose le raisonnement de J. Evetts et de ses continuateurs, est que ce dispositif se fonde sur la faiblesse stratégique du groupe de salariés considéré et procède essentiellement de manière discursive : le professionnalisme ne serait rien de plus qu'une stratégie rhétorique qui vise à convaincre, voire à enrôler, des agents. J. Evetts, mais aussi V. Fournier (1999), tiennent le « discours du professionnalisme », lorsqu'il est le fait des managers, pour un mécanisme disciplinaire, dans le sens que Foucault accorde à ce terme<sup>1</sup>. Tout se passe comme si le langage dans lequel s'énonce le nouveau professionnalisme, à la fois cohérent et abstrait (au sens défini dans la section précédente), suffisait à arraisonner la subjectivité des agents, et par conséquent (c'est à nouveau une hypothèse forte) à les faire agir conformément à ce que le management exige d'eux<sup>2</sup>. Mais en l'occurrence, la discipline des corps est assurée avec bien davantage d'efficacité par les conditions matérielles et cognitives du poste de travail, en particulier du travail au téléphone (les salariés sont face à leur écran, occupés à saisir des modifications sur une application informatique unique, en même temps qu'ils conversent avec le client via un casque-micro). L'appel au professionnalisme joue sur la représentation du travail et sur le langage dans lequel il est saisi, non sur la discipline des corps au sens strict.

Le concept de « contrôle d'engagement », forgé par Ph. Zarifian pour compléter celui de « contrôle disciplinaire », exprime précisément cette moindre contrainte sur les corps et les installations matérielles, et cette centralité du « symbolique », du « relationnel », comme le disent

---

<sup>1</sup> Cf. infra, chapitre 6, section 1.2.3, pour une discussion théorique plus précise de ce terme.

<sup>2</sup> Plus précisément, V. Fournier fait appel aux notions foucaaldiennes de « gouvernementalité » et de « discipline » pour analyser les réformes d'inspiration managériale de certains groupes professionnels. L'appel au professionnalisme se présente comme une ruse du management pour obtenir l'assentiment volontaire des professionnels à leur disciplinarisation. En effet, « traiter les salariés comme des "professionnels" peut permettre de les contrôler à distance, en inscrivant la logique disciplinaire du professionnalisme dans la personne même des salariés ainsi labellisés. » (« Constituting employees as "professionals" [...] potentially allows for control at a distance by inscribing the disciplinary logic of professionalism within the person of the employees so labelled. » Fournier, 1999 : 290).

les responsables d'équipe eux-mêmes. Quelle que soit la qualification que l'on accole au contrôle effectué par les encadrants, celui-ci, lorsqu'il ne s'appuie que sur le discours du professionnalisme (et même lorsqu'on lui adjoint les incitations et les sanctions liées à la rémunération individuelle de la performance) ne peut être qualifié de mécanisme disciplinaire au même titre que le *panopticon* de Bentham. C'est bien plutôt l'alliance entre la disposition matérielle des lieux de travail, et les outils informatiques par lesquels il passe et qui permettent de le surveiller, qui pourrait ici donner lieu à cette comparaison – j'y reviendrai au chapitre suivant.

En second lieu, il n'y a d'« injonction au professionnalisme » réussie que dans le cas où le modèle antérieur du professionnalisme est dès l'abord plastique, ou trop faible pour résister à une redéfinition exogène. À cela s'ajoute que l'inculcation d'une nouvelle représentation du travail ne peut se faire par la seule force d'un travail symbolique omnipotent. G. Kunda montre, en examinant le « contrôle normatif » auquel se livre l'entreprise Tech (Kunda, 1992), que celui-ci ne peut s'exercer par la seule transmission d'un message : encore faut-il que le message reçoive un écho, et qu'il s'incarne dans des réalités matérielles – en l'occurrence, la culture d'entreprise de Tech est riche de promesses d'autonomie dans le travail qui s'actualisent dans le management par projet, et conviennent aux ingénieurs qui forment l'essentiel de sa main d'œuvre, en raison de leur formation antérieure. De même, la professionnalisation des conseillers clientèle prend du temps et mobilise des ressources considérables (notamment les appuis métiers et les « experts en techniques de vente » regroupés dans un pôle pour chaque unité régionale), mais elle ne s'oppose pas frontalement à la conception que les agents se font de leur travail, et du travail de qualité.

C'est là le principal argument en faveur d'une continuité entre métier et professionnalisation par le haut : le modèle de professionnalisme proposé aux conseillers clientèle n'est pas en complet décalage avec celui qui était le leur par le passé. On l'a vu à propos des responsables d'équipes : la trajectoire professionnelle antérieure de certains agents les dispose à embrasser le nouveau professionnalisme commercial sans le ressentir comme un profond changement du sens de leur métier. Les conseillers clientèle issus de la distribution ont eux-mêmes connu et participé à des politiques commerciales offensives de la part de l'établissement public EDF, sur l'équipement des logements neufs en chauffage électrique, par exemple : entre 1997 et 2004, EDF verse une prime (« Vivrélec ») aux particuliers qui font construire un logement correspondant aux critères du label Promotelec, organisme indépendant de certification qui promeut la qualité et la sécurité des installations électriques dans les bâtiments. Ces campagnes commerciales offensives prolongent une dynamique mise en œuvre dès les années 1960 avec le « compteur bleu » et ses suites (cf. chapitre 1, section 1.3.4). Cette facette du professionnalisme est la plupart du temps revendiquée par les conseillers rencontrés. Du reste, la nouvelle professionnalisation ne concerne pas uniquement les ventes de services aux clients : on attend des conseillers qu'ils « montent en compétence »

également sur la relation téléphonique ordinaire avec les clients, et sur leur utilisation des outils informatiques à leur disposition.

Plus précisément, l'introduction d'une « culture commerciale » au sein des centres d'appel d'EDF ne date pas de la création de la Direction commerce : on en trouve les premières traces dès les débuts de la « modernisation » entreprise dans les années 1990, dans laquelle la figure du client remplace celle de l'utilisateur (cf. chapitre 1, section 2.2). À cette époque, ce processus se déroule au sein de la direction de la distribution, et commence à avoir un impact sur l'organisation du travail. La création de la Direction commerce, et le transfert de 6000 agents de « l'accueil clientèle » vers la « branche commerce » (entre 2005 et 2007), est l'occasion d'une refonte de l'organisation du travail, des lieux de travail, de la stratégie commerciale, ainsi que du métier des conseillers clientèle (les « CC »), mais elle ne fait que prolonger la dynamique enclenchée dès les premières années de « modernisation ». L'opposition sans cesse réactivée entre deux notions contradictoires (service public contre société anonyme, service au client contre priorité aux ventes, égalité de traitement contre optimisation des portefeuilles de clientèle, etc.) revient périodiquement pour qualifier une rupture historique qui n'en finit pas de rompre avec le passé. Deux modèles de professionnalisme s'opposent donc, mais ils expriment moins une succession chronologique, que deux idéaux différents auxquels les agents souscrivent inégalement, en fonction de leur trajectoire professionnelle – ceux qui ont commencé leur carrière au sein de la distribution lorsqu'EDF était encore un établissement public sont, toutes choses égales d'ailleurs, plus enclins à définir le « travail de qualité » ou le « bon travail » comme le service complet rendu au client. Les derniers développements de cette « modernisation » toujours recommencée opposent plus directement encore ces deux modèles, mais ne substituent pas l'un à l'autre définitivement : ainsi que l'explique un cadre de la direction d'une des huit DCCP régionales (entré à EDF comme ingénieur, 37 ans, cadre dirigeant), d'un site à l'autre, et parfois d'une équipe à l'autre, la transformation par en haut du professionnalisme peut être vécue de manière très différente :

« On leur demande de vendre : l'électricité, sans problème, ça se fait au tarif [régulé], mais aussi du gaz, et des services. Ça a été très difficile et ça le reste : des services d'assistance, d'assurance, etc. Les services sont très bons, mais les clients ne les connaissent pas bien. [...] C'est nouveau pour les conseillers, et ils ont eu beaucoup de mal à passer à cette culture : ne plus seulement répondre à la demande du client et le satisfaire, de manière "gratuite", mais vendre, avec des objectifs individuels. [L'un des CRC] vend depuis 3 ans, et chez eux la vente est un plaisir, c'est du fun : les challenges sur les plateaux, ça crée du collectif. Ceux qui ne sont pas à ce stade sont parfois dans l'autre extrême : la vente les fait souffrir, du coup ils se font jeter par les clients. Le client est en plus surtaxé s'il téléphone d'un portable, enfin de certains portables, alors que certains agents pensent qu'un appel long, c'est plus satisfaisant. Donc on a une vraie rupture culturelle : le passage du monopole au commerce, il se joue là.



Avec une dégradation de ce qu'ils savaient bien faire : conseiller le client. Les relations avec EGD sont anonymes : ce ne sont pas des gens que l'on connaît, les processus sont anonymes, alors qu'avant, à Paris, on avait des agences dont on connaissait les collègues. »

Ce que ce cadre présente (comme bien d'autres avant lui) comme « une vraie rupture culturelle » n'est donc qu'une continuation de l'affrontement entre deux modèles de professionnalisme, dont l'un perd progressivement du terrain face à l'autre depuis maintenant une vingtaine d'années.

Enfin, il paraît impossible de décréter de l'extérieur, depuis un point de vue objectiviste largement illusoire, que les agents subissent un changement de métier sans le vouloir, ou au contraire l'embrassent avec ferveur. C'est là une question qu'il n'appartient pas au sociologue de trancher, du moins pas au-delà des propos recueillis en entretien, c'est-à-dire pas au-delà de la critique que les personnes portent d'elles-mêmes sur leur condition. Que le contrôle d'engagement soit relativement plus (ou moins) supportable que le contrôle disciplinaire, est une question de fait, dont un mouvement social ou un phénomène de retrait généralisé (constatable dans l'augmentation de l'absentéisme) portent témoignage. En revanche, rien ne permet d'entrer dans la conscience des agents pour distinguer, à leur place, si l'imposition réussie d'un nouveau professionnalisme s'apparente ou non à une aliénation. Il y a là une source d'ambiguïté théorique diffuse, mais potentiellement néfaste, pour la sociologie critique qui s'emploie si bien à forger des armes conceptuelles pour penser la domination, qu'elle finit par prêcher l'impossibilité d'en finir avec la domination. En entretien, les conseillers rencontrés insistent d'ailleurs fréquemment sur la distance au rôle (Goffman, 2002) que permet un travail de service comme le leur. Les « challenges », animations commerciales qui visent à promouvoir une offre de services en mobilisant les conseillers autour d'une compétition à tonalité ludique, sont reçus de diverse manière par les agents qui doivent y participer, ainsi que l'explique une conseillère senior (embauchée en 2001 à la distribution après une carrière de vendeuse, elle a été conseillère clientèle puis « senior » pendant 9 ans) :

« Ce qui fait qu'une équipe fonctionne bien ? C'est l'ambiance, c'est de ne pas venir le matin avec la boule au ventre. Certains CC par exemple ne supportent pas les animations, vraiment, ils ne pouvaient pas, parfois j'ai eu des collègues qui étaient très mal à l'aise avec ça. Mais en fait la plupart du temps on les fait, certaines animations sont, bon, pas terribles, ça peut être assez mal organisé, mais on les fait, même si on n'est pas fan. Maintenant ils [les directions] ont lâché du lest avec ça, personne n'oblige tous les CC à les faire, de toute façon. Mais certains, on sent que ce n'est pas vraiment leur truc, ils le disent d'ailleurs, ils en rigolent, même. Quand ce ne sont pas des très bonnes animations, on en rigole. Après, on les fait quand même, sauf quelques-uns qui vraiment ne peuvent pas. »

Le fait que la professionnalisation repose sur l'adoption de comportements, d'attitudes et d'émotions à l'égard des clients, laisse une marge aux conseillers les moins rétifs, qui peuvent dans une certaine mesure simuler l'engagement dans le travail sans que leur bonne foi soit mise en cause, tout en ironisant entre eux sur cet engagement factice. En somme, l'opposition entre « professionnalisation » et « métier », se joue moins dans les critères de jugement du travail, que dans la forme de contrôle des conduites des agents qui s'impose par ce biais<sup>1</sup>.

« On est statés [évalués statistiquement] sur tout », résumant même les plus volontaires et les plus satisfaits des agents : une multitude d'indicateurs de suivi, censés refléter les résultats de leur travail, donnent à leurs encadrants des points d'appui pour évaluer, récompenser, sanctionner, et inciter les conseillers à se professionnaliser, lorsqu'ils semblent manquer de compétence dans tel ou tel domaine de leur activité. Or, le professionnalisme des agents se définit selon eux non pas par l'atteinte d'un niveau de performance quantifiable, mais par l'excellence et l'efficacité de leur relation aux clients. Il y a là une divergence potentielle d'objectifs avec l'entreprise, dans la mesure où un service « soigné » prend généralement du temps, et contrevient donc à la productivité du conseiller. Néanmoins, une contradiction plus profonde encore vient de ce que cet aspect du travail est par nature impossible à quantifier, du moins au niveau individuel : la « satisfaction des clients » se mesure par des enquêtes rétrospectives qui concernent un ensemble d'interactions téléphoniques traitées par une unité régionale, ou un centre d'appel, mais ne peuvent pas rendre compte de la satisfaction produite par une équipe, ni *a fortiori* par un conseiller. Soigner les clients, c'est pour les conseillers, faire montre d'un professionnalisme qui n'est pas immédiatement observable, c'est-à-dire préserver entre les indicateurs et les clients une latitude qui ne peut être complètement cadrée par des prescriptions, sous peine de perdre toute son efficacité.

La Direction commerce particuliers et professionnels donne à voir une singulière coexistence de deux professionnalismes : celui des virtuoses de la « relation client », qui savent traiter les cas difficiles en prenant de leur temps, au besoin, contre les objectifs de l'entreprise, d'une part ; celui des champions de la performance, de l'autre, qui atteignent et dépassent les objectifs que l'entreprise leur assigne, d'autre part. Bien loin de s'incarner dans deux populations distinctes d'agents, ces deux logiques sont présentes dans le travail de chacun des conseillers clientèle. Elles fournissent chacune un double point d'appui à l'encadrement, qui peut louer le professionnalisme « historique » des agents les plus attachés au service public, tout en promouvant un modèle « nouveau » de professionnalisme axé sur la performance commerciale – modèle qui n'en finit pas de s'affirmer comme nouveau et en rupture. La professionnalisation ne s'oppose pas directement au métier, au sens où une régulation verticale et entièrement prescriptive du travail s'opposerait à

---

<sup>1</sup> On retrouve ce même constat dans les dispositifs de gestion des compétences, mis en place dans la maintenance nucléaire, et qui, confrontés à la logique du métier, finissent en partie par s'y plier. Cf. Largier, 2008.

l'ancienne régulation par les collectifs professionnels constitués. Elle est en revanche un instrument de contrôle de l'engagement des agents dans leur travail : non seulement celui-ci doit être effectué, mais il doit l'être avec compétence et diligence, avec zèle, bref, avec professionnalisme.

## ***2.2. La professionnalisation, dernier avatar du travail d'encadrement ?***

L'exemple des plateaux clientèle de la Direction commerce montre que la professionnalisation n'est pas l'apanage des seuls encadrants, et surtout pas des seuls responsables d'équipes. Ces derniers ont avant tout pour mission de repérer les lacunes, les manques de professionnalisme, et de les compléter voire de les sanctionner. Pour faire « monter en compétence » les conseillers, en revanche, les auxiliaires de l'encadrement prennent le relais : appuis métiers, mais aussi « experts en techniques de vente », agents qui n'ont pas de responsabilité managériale mais s'emploient à former d'autres agents, à transformer les règles de leur comportement.

Une tendance se dessine pourtant, dans l'ensemble des directions de l'entreprise, pour attribuer aux encadrants la responsabilité de la professionnalisation des agents de leur équipe – sans nécessairement qu'ils s'en chargent eux-mêmes. Éloignés de la matière qu'ils fréquentaient jusque-là, concentrés sur des tâches qui relèvent de la coordination et de la conformation, disposant de peu de marges de manœuvre face aux multiples prescriptions qu'ils appliquent sans les aménager, les encadrants de proximité devraient pouvoir transformer leur travail d'encadrement en un suivi étroit des compétences, du professionnalisme et de l'engagement de leur équipe. C'est en tout cas le rôle qui leur est assigné par les organisations où disparaissent les postes de contremaîtres, et où les encadrants de proximité ne sont plus que des animateurs ou des appuis (au sens de la typologie définie dans le chapitre précédent). Lorsque les prises qu'ils avaient sur le travail de leur équipe s'amenuisent, le travail d'encadrement symbolique demeure, et se cristallise dans l'exigence de professionnalisation.

C'est notamment le cas au sein d'ERDF. Filiale qui regroupe de nombreux effectifs, en proie à des changements d'organisation nombreux depuis les années 1990, le distributeur se trouve également confronté à une avancée technologique majeure : l'arrivée du « compteur intelligent » qui permettra aux techniciens d'opérer à distance la plupart des tâches pour lesquelles ils devaient jusqu'alors se déplacer. Cette innovation succède à d'autres, telles que l'informatisation et le pilotage à distance de l'activité des agents de la « technique clientèle », c'est-à-dire la substitution

de terminaux électroniques portables (PDA)<sup>1</sup> aux bons de commande papier avec lesquels ils travaillaient par le passé. L'encadrement est peu à peu dépossédé de son travail de coordination : une « cellule de pilotage centralisé » (CPC) distribue les interventions aux différents techniciens, qui reportent ensuite le résultat de leur travail quotidien sur un logiciel dédié. Dans un avenir proche<sup>2</sup>, la tournée de chaque technicien lui sera transmise à distance, de sorte qu'il pourra commencer sa journée de travail sans passer par les bureaux où se trouvent ses supérieurs hiérarchiques. On peut même imaginer qu'un technicien passe une semaine entière de travail sans autre contact avec sa hiérarchie que virtuel, ou par l'intermédiaire du téléphone, et que disparaissent les moments collectifs du début et de la fin de la journée de travail, où tous les techniciens passaient en salle de prise de fonction, après avoir revêtu leur tenue de travail (le bleu de travail aux couleurs de l'entreprise), pour recevoir leurs ordres d'intervention et assister à des réunions. L'encadrement de proximité serait alors éloigné de son équipe, et devrait fixer des rendez-vous à ses agents pour faire le point sur leur travail. Ce type de relations de travail, promues au sein d'ERDF par la « Direction stratégie management », donne un rôle accru à l'encadrement dans la professionnalisation des agents, au détriment de la coordination de l'activité.

En octobre 2010, je rencontre l'un des cadres de la Direction stratégie management d'ERDF pour l'interroger sur le modèle managérial promu par la direction de la filiale auprès des encadrants de proximité. Il s'avère que ce dirigeant a été chargé d'une réflexion sur les « implications de la mobilité », c'est-à-dire sur les conséquences de l'informatisation de la transmission des interventions sur l'organisation des équipes. Ingénieur de formation, il est entré en 1976 à EDF, et a occupé successivement plusieurs postes opérationnels avant de travailler à ce poste en région parisienne. Diplômé, au cours de son parcours professionnel, d'un Institut d'administration des entreprises, il croit en la possibilité d'une forme d'ingénierie sociale qui s'inspire de la systémique et de la cybernétique : « les systèmes humains, c'est plus complexe que les systèmes mécaniques, mais ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas les modéliser. » Je n'ai pu, en raison du caractère sensible des informations qu'il me transmet alors (sans qu'elles soient pour autant confidentielles), enregistrer notre entretien, et je dois ici me contenter de retranscrire au mieux mes notes manuscrites.

« Ici on est à la direction stratégie management d'ERDF, c'est-à-dire de l'appui au management, dont le chef est le n-1 de Michel Francony [le directeur d'ERDF à l'époque]. [...] »

Les techniciens clientèle reçoivent déjà leur tournée à distance, parfois. D'ici un ou deux ans on leur transmettra intervention par intervention. La question c'est : qu'est-ce qu'on fait de ça ? On a un outil technique : les cellules de pilotage centralisé, mises en place il y a deux ou trois ans. Du coup on découpe

<sup>1</sup> Il s'agit de l'outil « Pictrel » déjà évoqué plus haut (cf. supra, 1.1.1).

<sup>2</sup> Au moment de mon enquête sur cet aspect de la réorganisation d'ERDF, c'est-à-dire en octobre 2010, tous les arbitrages n'ont pas encore été rendus quant à la présence des techniciens sur leur lieu de travail. Certains dirigeants, et la majorité des organisations syndicales, étaient alors réticents à ce que les équipes ne passent plus qu'occasionnellement par le bureau auquel elles sont rattachées.

l'activité de la ressource [les interventions et les agents ne sont plus "pilotés" par les mêmes encadrants]. Le manager de proximité ne peut plus être sur l'activité. Il faut une finesse d'intervention beaucoup plus grande qu'aujourd'hui : on a 25% de PI vaines [25% des "petites interventions" n'aboutissent pas]. Donc il faut renforcer la CPC sur la qualification de l'amont et de l'aval des interventions : comment on prépare, et ce qu'on fait après. Donc ça, ça interpelle le boulot du manager de proximité : il n'est plus légitime sur la répartition de l'activité. Et on lui demande de ne plus résoudre les problèmes des agents. Est-ce qu'on n'a plus besoin de lui ? Si, on en a besoin, mais son boulot change : on le met sur la professionnalisation des collaborateurs, l'évaluation, la formation. On lui donne une autorité de compétence. [...]

On n'est pas certain que les collaborateurs passeront au site de travail tous les soirs. Le manager de proximité doit donc aller à eux. En fait on passe d'un contremaître qui surveille que les agents ne sont pas bourrés au volant, à un appui à distance. Il faut qu'il ait une vision de ce que font ses collaborateurs, pas au jour le jour, mais à long terme. Et donc il faut qu'il soit instrumenté, le manager, que la CPC l'alimente en stats. Forcément, ça passe par le chiffre. Là on parle du chef d'équipe, d'une dizaine d'agents. Quant au chef de GR, il a en charge de piloter tout ça, et d'animer cette équipe [l'ensemble des chefs d'équipe]. Le chef de GR doit animer tout ça, toujours dans une logique de centurion/décursion : 10, c'est la bonne taille d'équipe, l'éventail de subordination standard. L'objectif c'est d'avoir un taux d'encadrement de 1 à 10. »

L'effort de professionnalisation et de suivi des compétences (et des performances) des techniciens requiert une transformation du travail d'encadrement : les encadrants de proximité qui étaient jusque-là très souvent en contact avec les agents d'exécution, c'est-à-dire les animateurs, gagnent le titre de « chef d'équipe » mais laissent de côté le travail de « contremaître » au sens le plus ordinaire du terme. Le suivi étroit des gestes professionnels, des manquements à la règle (« le collaborateur bourré au volant ») et des interventions au jour le jour disparaît au profit d'un suivi « à long terme » des traces et des résultats du travail. On demande donc aux animateurs de se muer en contrôleurs, au sens de la typologie présentée plus haut : moins directement en contact avec leurs agents, ils surveillent et contrôlent les résultats de leur travail, et non l'exécution de celui-ci. Plus exactement, le contrôle de l'exécution du travail n'a lieu qu'à des moments précis, ceux des « visites terrain » durant lesquelles les chefs d'équipe supervisent étroitement les gestes professionnels des agents qu'ils encadrent, et peuvent alors leur transmettre des tours de main, des règles et des pratiques qui sont de l'ordre du métier.

La professionnalisation, ainsi conçue, cherche donc à allier « l'autorité de compétence » que l'encadrant doit à sa connaissance du métier, à l'autorité que lui confèrent les « stats » et le contrôle *a posteriori* des résultats du travail. Comme le résume lui-même cet enquêté :

« La logique est induite par les outils techniques à distance, par la réduction du nombre de sites. Le

management n'est pas structuré par son site. [...] On a passé la période où on nommait des managers un peu généralistes. Il faut leur enlever du travail administratif, mais on revient à ce qu'on avait avant : le manager est **compétent** [il souligne], il doit avoir une capacité à reformuler, à juger sur des faits. D'ailleurs ce qui fait l'intérêt de ce boulot-là [la technique clientèle], c'est la liberté : ne pas avoir toujours son contremaître sur le dos. Nos boulots sont nomades par nature. [...] On gardera deux réunions par semaine, de toute façon, mais il faut parvenir à industrialiser tout ça, et à industrialiser la gestion des RH, de même qu'on l'a fait pour l'activité : tant d'entretiens par personne et par an, etc. »

Les « outils de gestion » sont premiers, dans ce processus de transformation : c'est parce qu'ils amènent des gains de productivité (une meilleure souplesse et une moins grande proportion d'interventions « vaines ») qu'ils sont introduits dans le travail des équipes. Les conséquences pour le travail d'encadrement sont donc organisées *a posteriori*, et le rôle de ce dirigeant est précisément de « modéliser » le futur travail d'encadrement, afin que celui-ci assure le contrôle et l'animation du travail d'exécution. On voit que, lorsque des dispositifs de gestion (en grande partie automatisés, ou conçus pour l'être au maximum) tels que la CPC prennent en charge la coordination de l'activité, il ne reste plus à l'encadrement de proximité que son « autorité de compétence » : sans possibilité réelle d'intervention dans le travail quotidien des agents, coupés d'eux géographiquement, il faut qu'il les convoque pour « tant d'entretiens par personne et par an » pour les confronter à l'évaluation du résultat de leur travail (qui donne lieu à des rétributions financières ou des sanctions, selon les cas) ou qu'il prenne la peine de les accompagner en « visite terrain » pour observer comment ils s'acquittent de leurs tâches. Ainsi la compétence, la connaissance du métier, et le professionnalisme (au double sens d'attachement à un métier et de zèle dans l'exécution du travail) sont à la fois ce qui fonde la « légitimité » des encadrants de proximité (ou leur « autorité », comme le dit cet enquêté en des termes très wébériens), et ce dont ils se coupent au moment même où ils deviennent encadrants. À l'inverse du cas de la Direction commerce, cependant, les chefs d'équipe sont ici censés former eux-mêmes les agents d'exécution, et leur transmettre une culture de métier, sans s'appuyer sur des tiers (appuis métier et « experts en techniques de vente »).

Le modèle qui se dessine dans les propos de cet enquêté, et qui prend corps, de fait, dans les transformations progressives du travail d'encadrement au sein des directions d'EDF où le taux d'encadrement est le plus faible, est le suivant : l'activité est gérée non plus par des encadrants humains, mais par des dispositifs de gestion optimisés, dans lesquels des agents interviennent uniquement pour parvenir aux ultimes ajustements non prévus initialement. Les agents d'encadrement n'encadrent plus que « la ressource », c'est-à-dire les agents d'exécution, conçus comme une série de compétences disponibles et nécessaires à la réalisation des tâches prescrites, au jour le jour, par les dispositifs de gestion de l'activité. Leur travail d'encadrement ne concerne plus la coordination, et peut même éviter de s'occuper de la conformation (faire entrer le travail réel

dans le moule du prescrit), puisque les agents encadrés peuvent s'en charger eux-mêmes. En revanche, le cœur de leur travail demeure le contrôle, au double sens du terme : contrôle des résultats du travail, et contrôle de son exécution. C'est dans le jugement des résultats et des gestes professionnels que les encadrants exercent leur professionnalité et favorisent la professionnalisation des agents encadrés (en sanctionnant, au besoin, leur manque de professionnalisme).

Ce qui rapproche en définitive la professionnalisation ainsi conçue, des phénomènes étudiés par V. Boussard et al. (2010) sous la catégorie d' « injonction au professionnalisme », c'est la continuité profonde entre le contenu du professionnalisme exigé des agents par leur métier, et celui que les directions de l'entreprise exigent d'eux au travers de la professionnalisation dont les encadrants de proximité sont les relais. Autrement dit, le contenu du travail, les règles de bonne pratique professionnelle, les « ficelles du métier », les tours de main, et y compris les raccourcis qu'autorise l'incomplétude de la prescription, forment la trame du « métier » transmis dans et par un collectif horizontal, autant que la trame de la « professionnalisation » hétéronome et hiérarchique. Encadrer des « professionnels », dans la mesure où ils sont – et ont toujours été – des salariés, pose toujours problème en raison de l'existence du « métier » (au sens indigène). Demander à ces professionnels de « faire du chiffre », d'atteindre des résultats jusque-là inédits, de se soucier davantage de la gestion de leur budget et de la rentabilité des opérations qu'ils effectuent, relève d'une logique étrangère à celle du métier, qui doit donc emprunter la voie de la « professionnalisation » pour ne pas être entièrement rejetée par les agents : qui, en effet, peut s'opposer publiquement à « devenir plus professionnel » ? Cependant son objectif final n'est pas « d'introduire un changement dans les pratiques », mais de favoriser « ce qui pourrait finalement s'appeler une augmentation de la productivité », sans toucher à « la nature de l'activité elle-même », comme le dit V. Boussard à propos de la « politique du chiffre » dans la force publique (Boussard, 2010). Pour autant, cette logique n'est pas neuve : son introduction date au moins de la fin des années 1980, pour ce qui concerne la direction de la distribution. Il faut ici remarquer que l'accent porté sur la professionnalisation exogène (imposée d'en haut et non plus innervée par les collectifs de métier) coïncide avec le passage à la « logique compétences », qui s'appuie sur un même déplacement : une place plus grande est attribuée à l'évaluation hiérarchique du geste professionnel, de la qualité du travail et des comportements individuels des agents<sup>1</sup>.

La nouveauté, et le caractère profondément déstabilisateur, des problèmes créés par le choc de ces deux logiques, vient en revanche de l'éloignement des agents par rapport au « terrain », et

---

<sup>1</sup> D. Demazière et Ch. Gadéa soulignent cette parenté entre professionnalisation et logique compétence, en conclusion de l'ouvrage collectif qu'ils ont dirigé en 2009, en évoquant « la déstabilisation des métiers industriels, emportés par la crise de l'emploi ou grignotés par l'implantation de méthodes de gestion des ressources humaines fondées sur les compétences, autrement dit sur les savoirs connus et reconnus par les employeurs. » (Demazière, Gadéa, 2009 : 436).

des encadrants par rapport à leurs agents. L'encadrement de proximité continue à partager avec eux le même métier (ou, à tout le moins, des bribes de celui-ci), et à s'appuyer sur ce fonds commun de professionnalité pour juger, sanctionner ou reconnaître le travail encadré. Mais les transformations du travail d'encadrement montrent que ce fonds commun de professionnalité perd peu à peu du terrain, dans la relation quotidienne que les agents entretiennent avec l'encadrement, au profit des outils et des dispositifs de gestion qui, au contraire, prennent davantage de place. Sachant que la coordination, voire la conformation, sont assurées par d'autres agents que les encadrants de proximité, il reste donc à examiner comment le contrôle – leur mission principale depuis la création des postes de contremaître dans les premières manufactures – se transforme sous l'effet de la place grandissante des dispositifs de gestion : c'est l'objet du chapitre suivant.

## Conclusion du chapitre 5

Professionalisation et métier s'opposent à la fois en raison de l'origine de ces processus (verticale dans un cas, horizontale dans l'autre, pour résumer) et, du point de vue de l'encadrement, en raison de la forme de contrôle du travail qu'ils permettent. Alors que le métier est un fondement de l'engagement personnel des agents dans leur travail – d'un engagement qui mériterait d'être qualifié de « spontané », si ce terme ne charriait pas tant de connotations naturalisantes – la professionnalisation donne aux encadrants un levier pour sanctionner les manques de professionnalisme et les corriger non pas par des sanctions, mais par des formations : un agent qui réalise incomplètement les tâches qui lui sont dévolues, ou qui n'y met pas le zèle que l'entreprise attend de lui, mérite d'être professionnalisé. Alors que les professionnels attachés à leur métier se reconnaissent mutuellement une compétence qui leur autorise une latitude d'action (ce qui permet à leurs encadrants de leur faire une relative confiance quant à l'exécution de leur travail, sans le surveiller étroitement), les agents en voie de professionnalisation sont pris dans les rêts de dispositifs de surveillance et de contrôle de leur travail, *a priori* (contrôle des conditions dans lesquelles le travail sera effectué) et *a posteriori* (contrôle des résultats du travail). La distance qui s'introduit entre les techniciens de maintenance et « leurs » agents, et la proximité qui unit les responsables d'équipes de « leurs » conseillers clientèle, ne sont donc que les deux faces d'une



même médaille : le professionnalisme au sens de Freidson laisse place à la professionnalisation au sens où l'entend l'entreprise. Quand bien même les encadrants ont un métier, y sont attachés et s'appuient sur celui-ci dans leur relation à l'équipe qu'ils encadrent, quand bien même ils peuvent tisser des liens entre métier et professionnalisation, leur travail d'encadrement requiert de moins en moins de coordination, et de plus en plus de contrôle, ou plutôt : un contrôle qui passe de plus en plus par les voies obligées des dispositifs de gestion. C'est donc l'articulation du travail d'encadrement et des formes de contrôle qui ne passent pas par une relation de travail directe qu'il faut désormais analyser.

## Chapitre 6 : Les transformations du travail d'encadrement, entre animation et dispositifs de contrôle

La nature du travail réalisé par les agents EDF et les prestataires qu'ils encadrent, mais aussi les évolutions des conditions dans lesquelles ce travail est réalisé (informatisation, externalisation, contractualisation, traçabilité, etc.) aboutissent à ce que celui-ci est encadré, en premier lieu, par des dispositifs informationnels et gestionnaires. Contenu dans les limites que lui assignent les processus et les procédures, empruntant les canaux de communication obligés des applications informatiques dédiées, surveillé en amont et en aval par des outils de *reporting*, le travail réel est toujours déjà encadré, avant même que les agents d'encadrement s'en mêlent. Que l'on évoque les conseillers clientèle face à leur écran, le casque sur les oreilles, prenant des appels distribués par un service national de dispatching, ou les techniciens de maintenance dont le travail se résume souvent à faire signer des autorisations d'intervention préremplies pour les transmettre à un prestataire qui réalisera une tâche, on doit tenir compte du fait que la plupart du travail d'exécution – celui qui, en bout de chaîne, maintient la continuité de l'activité des différentes branches de l'entreprise – est contenu dans une multiplicité de cadres, dont l'encadrement humain n'est qu'une variété. Plus précisément, l'encadrement humain et l'encadrement technique (c'est-à-dire celui qui est effectué par d'autres agents non-humains) conduisent ensemble des opérations qui ne peuvent être détachées les unes des autres : fournir aux exécutants les ressources et les outils pour accomplir leur travail, transmettre des demandes d'intervention, des ordres et des prescriptions, faire en sorte que le travail d'exécution emprunte les voies fixées par une procédure précise ou passe par tel logiciel, demander aux agents d'inscrire dans une base de données dédiée les résultats de leur travail, etc. Bien souvent, ces opérations sont conduites de concert, de sorte qu'elles aboutissent à ce que le travail d'exécution soit facilité, et tout simplement possible : c'est le cas lorsqu'un animateur surveille que des techniciens reportent dans le logiciel dédié les résultats de leur journée de travail, par exemple. En revanche, il peut arriver que l'encadrement humain et l'encadrement technique ne travaillent pas ensemble, mais selon des rythmes distincts, voire dans deux directions différentes : c'est le cas lorsqu'un contremaître incite ses agents à « prendre des raccourcis » par rapport aux procédures qu'ils seraient censés suivre (ou simplement lorsqu'il tolère ces raccourcis et les « couvre »).

L'examen du travail d'encadrement, en tant qu'il implique une relation d'un agent (humain) à un autre, montre que celui-ci est avant tout défini par l'aménagement de régulations locales qui permettent de « s'arranger » avec un faisceau de contraintes pour parvenir à un résultat – cf. supra, chapitre 4. Pour autant, on ne saurait limiter le travail d'encadrement à cette pratique, sans laisser de côté une bonne part de l'encadrement auquel les agents d'exécution (qu'ils soient salariés d'EDF ou, *a fortiori*, sous-traitants de l'entreprise) sont confrontés. Dans son sens le plus trivial, en effet, « encadrer » signifie poser un cadre autour d'un objet. Le travail d'exécution est pris non seulement dans les cadres que l'action quotidienne des supérieurs hiérarchiques façonne, mais aussi dans ceux qui lui préexistent, qui s'incarnent dans des objets intermédiaires et des dispositifs, et qui contribuent à la fois à rendre l'action possible, et à la limiter. C'est là le propre des dispositifs de gestion, qui servent à la fois de point d'appui, et de cadre, pour ceux qui les utilisent dans leur travail (Berry, 1983 ; Hatchuel, Weil, 1992). Ils peuvent donc être analysés à la fois comme des ressources pour l'action, qui permettent aux travailleurs de conquérir une autonomie, au besoin en les contournant et en les détournant, mais aussi comme des instruments de domination qui enferment dans les limites étroites de la raison managériale les possibilités d'action des exécutants. En outre ces dispositifs ont tendance à fonctionner comme des « machines de gestion », selon le terme de J. Girin : ils contraignent d'eux-mêmes, et sans qu'il soit besoin d'invoquer l'action volontaire et consciente d'une autre personne<sup>1</sup>, ce que peuvent et doivent faire les agents qui les utilisent, ils les poussent à agir en « automates » (Berry, 1983 : 33).

La plupart du temps, les dispositifs de gestion sont donc analysés (par les sociologues et les chercheurs en sciences de gestion) comme les lignes de montage de la grande industrie l'ont été par le passé (dans la tradition friedmannienne de la sociologie française) : le face-à-face homme-machine est examiné à la loupe, dans la mesure où il concentre des enjeux tels que l'autonomie des salariés, la possibilité d'une domination et l'automatisation de celle-ci. Une deuxième perspective de recherche s'attache à la mise en œuvre, dans les entreprises, de ces dispositifs, et à ce qu'elle fait apparaître : transformations des jeux d'acteurs (Maugeri, 2002), domination par l'imposition d'un changement permanent (Craipeau, Metzger, 2007), ou encore vicissitudes des projets de « rationalisation » (Boussard, 2003). Mais ils peuvent aussi être analysés en tant qu'éléments de « l'encadrement », c'est-à-dire dans leur relation avec les encadrants humains. Ce que donnent à voir les transformations du travail d'encadrement décrites plus haut, c'est en effet l'éloignement progressif des agents (humains) d'encadrement par rapport à la matière que les agents encadrés fréquentent, mais aussi le découplage progressif entre, d'une part, des dispositifs informatiques qui équipent les exécutants, et les obligent à travailler par leur intermédiaire, et d'autre part, des

---

<sup>1</sup> Les « résistances culturelles » à la notion de dispositif de gestion viendraient précisément, selon M. Berry, de l'incapacité à se représenter l'action humaine comme autre chose que le produit d'une volonté libre, consciente et nue (Berry, 1983 : 33).

encadrants qui ne peuvent intervenir sur le contenu du travail, pas même sur la distribution des tâches et des plannings, ou seulement à la marge. La question qui mérite d'être posée, si on suit jusqu'à son terme logique cette tendance au découplage (« management de la ressource » d'un côté, « gestion de l'activité » de l'autre) est la suivante : comment se fait-il qu'il existe encore des agents humains d'encadrement, là où les dispositifs gestionnaires pourraient en apparence suffire à équiper, encadrer et surveiller tout le travail que réalisent les exécutants ? Ne peut-on, en définitive, se passer de « responsables d'équipe » qui n'ont de responsable que le titre, mais qui n'interviennent sur rien sinon sur « l'animation » d'un collectif humain et sur la « professionnalisation » dont ils détectent les lacunes, avant de la confier à d'autres ? Ne peut-on imaginer, dans la conduite des installations de production, une automatisation poussée jusqu'au point où le « facteur humain » disparaîtrait totalement, ou du moins, où les relations entre le facteur humain et la machine ne seraient plus médiatisées que par des automatismes, et non par des relations sociales d'encadrement ?

Poser aussi naïvement et brutalement de telles questions conduit à reprendre à nouveaux frais la problématique de cette recherche : quelle fonction les encadrants remplissent-ils au sein d'une grande organisation où la prescription pourrait, en apparence, fonctionner seule ? En incluant dans l'ensemble de l'encadrement non seulement les encadrants humains, mais aussi tous les dispositifs qui contribuent à encadrer l'action des exécutants, on est conduit à interroger la naturalité des rapports d'encadrement (pourquoi y a-t-il des chefs), mais aussi la forme qu'ils prennent dans des situations de travail où les machines de gestion organisent l'ensemble des tâches prescrites ou presque : pourquoi y a-t-il des chefs alors qu'il suffit d'appliquer ce que dit la machine ? Parler de « fonction » revient à se placer dans le cadre d'un raisonnement fonctionnaliste, qui court toujours un risque de finalisme : expliquer l'état actuel d'un fait social par la nécessité à laquelle il répond revient à postuler une finalité (Boudon, 1967). Néanmoins, le raisonnement fonctionnaliste se justifie dès lors que l'on examine la fonction de l'encadrement au sein de l'institution qu'elle sert, et qu'elle contribue à reproduire : en l'espèce, l'entreprise EDF. De même que D. Monjardet prétendait expliquer « ce que fait la police » à la fois en décrivant ethnographiquement les détails du travail policier, et en reconstruisant « fonctionnellement » le rôle qu'elle joue en tant que « force publique » (Monjardet, 1996), de même l'encadrement peut être analysé comme un ensemble d'agents (humains et non-humains) qui contribuent à maintenir et à reproduire l'ordre social au sein de l'entreprise. Parler de celle-ci comme d'une « institution » ne signifie pas que l'on en fait un tout unifié, cohérent et sans histoire, mais au contraire que l'entreprise travaille à la reproduction quotidienne de son fonctionnement, et à assurer l'engagement de chacun de ses membres dans ce processus de reproduction. Affirmer que l'encadrement remplit une fonction ne revient pas à affirmer que seul l'encadrement sous sa forme actuelle peut assurer

cette fonction. Bien au contraire, la critique sociologique des institutions, qui commence toujours par dévoiler leur prétention à la naturalité et par mettre en doute l'idée qu'elles seraient conformes à un ordre naturel (Douglas, 2004 [1986]), permet ici d'analyser la prétendue naturalité du besoin d'encadrement, c'est-à-dire la prétention – couronnée de succès pour l'instant – des agents d'encadrement à revendiquer une « fonction » nécessaire, intemporelle et naturelle.

L'examen de la responsabilité des encadrants de proximité au sein de l'organisation du travail, de leur place dans la « conduite du changement », de leur condition sociale ambiguë, des détails de leur travail et de leur passage progressif du métier à la professionnalisation, révèle non seulement que les encadrants de proximité sont portés à croire à leur propre nécessité (« il faut bien qu'il y ait des chefs »), mais plus largement, que l'entreprise est encore et toujours, en dépit de ses multiples « modernisations », fondée sur un modèle hiérarchique pyramidal, dans lequel pas un agent ne travaille sans supérieur hiérarchique – à l'exception du président. Ce, alors même que les transformations de l'organisation du travail tendent à faire disparaître les formes les plus directes d'encadrement humain (celles qui ont le plus d'impact sur le travail d'exécution), et concentrent les encadrants sur l'animation d'un collectif de personnes, en laissant le soin aux machines de gestion d'encadrer une bonne partie du travail. Comment comprendre ce paradoxe ? Faut-il en conclure que les agents d'encadrement humains et non-humains effectuent le même travail, complémentirement les uns des autres ? Et l'existence de l'encadrement non-humain signifie-t-elle que le « travail d'encadrement » disparaît peu à peu ? J'examinerai ces deux questions successivement dans ce chapitre.

## **Section 1 : Un encadrement distribué entre humains et non-humains**

### ***1.1. Appareils et encadrement technique***

#### *1.1.1. La fonction d'encadrement*

Le travail d'encadrement est rarement l'affaire d'une seule personne. Sans même évoquer les auxiliaires techniques de l'encadrement humain, on peut constater qu'encadrer une équipe est rarement le fait d'un individu isolé, pour la simple raison que l'encadrement procède toujours d'une délégation de pouvoir de l'employeur, et suppose donc une chaîne de commandement. Par ailleurs, s'il arrive que les encadrants se trouvent isolés face à leur équipe, dans le cas général, ils ont des interlocuteurs parmi d'autres catégories de salariés intermédiaires : cadres RH, préventeurs, gestionnaires et comptables, services dédiés à l'informatique de gestion, etc. Ces interlocuteurs ne sont pas toujours des appuis, ni même des auxiliaires, du travail d'encadrement ; ils peuvent au contraire être pris dans des relations de client à fournisseur, vis-à-vis des encadrants, dont on a vu plus haut (chapitre 3, section 1.1) qu'elles pouvaient être pesantes, voire contribuer à couper ces derniers de leur équipe, à cause d'un trop-plein de travail administratif. Cependant, l'étude du travail d'encadrement montre qu'il est assuré par un continuum d'encadrants, et non par une seule figure d'autorité – celle du contremaître, ou du contrôleur. Aux côtés des cadres techniques de l'exploitation nucléaire, on trouve les préparateurs chargés de consignation, et les chefs d'exploitation. Les « encadrants élargis » d'ERDF, par exemple – animateurs qui ont la responsabilité des performances d'une dizaine d'agents – travaillent à la fois avec la cellule de pilotage, le chef de groupe responsable (et son adjoint, le cas échéant), et le bureau d'astreinte. Dans les centres de relation client, les responsables d'équipe encadrent des conseillers avec l'aide des appuis métier, des experts en technique de vente, des assistants organisation, voire de certains conseillers « seniors ». Au sein même de la fonction d'encadrement, on peut donc distinguer une division du travail plus ou moins formalisée (et plus ou moins coordonnée) selon les directions, et même selon les sites.

Le cas de la Direction commerce mérite que l'on s'y arrête. Ce que donne à voir l'organisation des centres d'appels, c'est un foisonnement d'encadrants (plus ou moins officiellement

reconnus comme tels) qui interviennent comme autant de soutiens et de relais de la prescription véhiculée par le système d'information et l'hypervision<sup>1</sup>. Le travail d'encadrement n'est donc pas de même nature que celui des chefs de GR de la distribution ou encore des chefs d'atelier de la production : dans ces deux derniers cas, le supérieur hiérarchique des agents a la charge non seulement de les soutenir dans leur travail, mais aussi de porter et d'incarner la prescription (en passant au besoin par des artefacts techniques), quand bien même il n'a pas beaucoup de latitude de décision sur les objectifs assignés. L'organisation des CRC demande quant à elle aux encadrants d'assurer une surveillance constante de « la ressource », c'est-à-dire de manifester une attention constante pour éviter que l'activité déborde les capacités de traitement des agents. Ils sont cantonnés dans le travail « symbolique » décrit plus haut (chapitre 4).

Ce tableau de l'ensemble des échelons d'encadrement qui entourent les conseillers clientèles, sans pour autant participer directement à la réalisation de l'activité (ou seulement de manière secondaire), rappelle les travaux de G. Benguigui et D. Monjardet sur la fonction d'encadrement (cf. Benguigui, Monjardet, 1982, et surtout Benguigui, Monjardet, 1980). Ces auteurs défendent, contre le réductionnisme marxiste et celui des analystes des « nouveaux mouvements sociaux » ou de la « société post-industrielle » (mais aussi contre celui de la sociologie des organisations), l'idée que les « couches moyennes » qui se développent dans les sociétés occidentales des années 1960-1970 ne peuvent être adéquatement comprises que comme des « agents d'encadrement des appareils ». Ce dernier terme renvoie, dans le cas de l'entreprise industrielle, à « l'ensemble des fonctions, et donc des emplois, de conception, de gestion et d'encadrement » (Benguigui & Monjardet, 1982 : 610). Ainsi regroupés dans un même groupe et sous le même concept, les agents d'encadrement pourraient être identifiés aux seuls cadres, c'est-à-dire aux salariés auxquels l'entreprise confère un statut qui leur reconnaît précisément cette mission. Mais l'analyse de Monjardet et Benguigui vise à montrer l'unité fonctionnelle de l'encadrement, en tant que pratique distincte du travail des agents d'exécution d'une part, et des dirigeants de l'autre. Dès lors, non seulement l'encadrement regroupe davantage de salariés que les seuls cadres, mais il est également hétérogène, voire divisé, notamment entre son pôle « technique » et son pôle « politique ». L'intérêt des notions d'appareil et de « fonction d'encadrement » est de faire apparaître l'existence (et la croissance numérique) des emplois non directement productifs, si l'on s'en tient au cadre marxiste, mais qui jouent pourtant un rôle nécessaire dans la gestion des rapports de classe et des rapports de la société civile à l'État. Dans le cas particulier de la grande entreprise industrielle, cette nécessité fonctionnelle se traduit concrètement dans la diversité des emplois d'encadrement occupés par des

---

<sup>1</sup> L'hypervision est le service qui distribue les appels entrants (de clients EDF) aux conseillers clientèle présents à leur poste de travail. C'est également l'hypervision qui cale les plannings de charge pour chaque centre de relation clientèle. Ce « dispatching » est automatisé le plus possible, et les chefs de CRC n'ont que très peu de marges de manœuvre pour s'ajuster aux plannings de charge.

agents de maîtrise, des ingénieurs, des chefs d'atelier ou encore des comptables<sup>1</sup>. Recourir à une explication fonctionnelle, c'est-à-dire inférer du constat de la multiplication des encadrants l'existence d'un besoin auquel leur fonction répond, fait courir à l'analyse le risque d'une explication circulaire, voire tautologique. Mais en l'espèce, ce raisonnement permet deux avancées. En premier lieu, on rend ainsi raison de la division du travail d'encadrement, qui n'est jamais uniquement le fait d'un seul donneur d'ordres, mais bien plutôt la combinaison d'un ensemble de pratiques qui contribuent à façonner et à déterminer les conditions du travail d'exécution. En second lieu, paradoxalement, on tient compte du point de vue des dirigeants au moment où ils conçoivent une organisation du travail qui inclut une diversité d'encadrants : la division du travail d'encadrement (et par surcroît, la division du travail entre exécution et encadrement) présente un caractère de nécessité fonctionnelle y compris du point de vue des gestionnaires du travail, qui cherchent à encadrer correctement celui-ci.

Appliqué au cas des centres de relation clientèle de la Direction commerce, ce cadre analytique permet d'abord d'expliquer l'encadrement étroit des agents par davantage de voies que le contrôle hiérarchique direct. Réalisant leur activité de « front-office » sans aucune autonomie apparente, les conseillers clientèle ont pourtant, lorsqu'ils sont en contact avec les clients, une latitude d'action relative qui pourrait inciter les moins engagés dans leur travail à faire, au moins un court instant, *n'importe quoi*, d'autant plus facilement que la relation téléphonique peut toujours dériver vers la discussion informelle<sup>2</sup>. Le contrôle très fin des actions et des décisions prises par les conseillers, et de leurs conséquences (services vendus, satisfaction des clients) apparaît donc, d'un point de vue gestionnaire, comme une nécessité fonctionnelle. C'est celui qui est dévolu aux responsables d'équipe. Quant aux appuis métier, leur fonction (d'encadrants) est de constamment rappeler aux conseillers que le travail qu'ils réalisent a sa technicité, ses règles du métier et ses compétences propres, de sorte que la « relation client » et la vente deviennent similaires à n'importe quelle pratique technicienne : il s'agit de « professionnaliser » cet aspect de leur travail.

---

<sup>1</sup> Dans les termes des auteurs : « Mais l'intérêt de la notion est d'abord analytique : en isolant ce niveau de l'entreprise, on met l'accent sur la spécificité et l'homogénéité d'un ensemble de fonctions professionnelles et donc d'emplois (ensemble que l'on a désigné comme dans le cas particulier de l'entreprise industrielle comme « fonction d'encadrement ») qui engendrent à leur tour une spécificité et une homogénéité des agents qui les occupent, quelles que soient par ailleurs leurs multiples et profondes différenciations et la diversité de leurs trajectoires personnelles. » (Benguigui & Monjardet, 1982 : 611).

<sup>2</sup> Risque que l'on retrouve peu sur une ligne de montage, alors même que celle-ci fournit un point de comparaison récurrent pour qualifier l'industrialisation de la relation client.



*1.1.2. « L'appareil » : une conjonction d'encadrants humains et techniques (le cas des centres d'appel de la Direction commerce)*

Il faut toutefois prendre en compte les spécificités organisationnelles de la « relation client » de masse pour rendre raison de la division du travail d'encadrement. En tordant dans un sens qui n'est pas le sien initialement le terme d' « appareil » utilisé par Benguigui et Monjardet, et en suivant ses connotations bureaucratiques et mécanistes, on peut y faire entrer non seulement l'encadrement « humain », c'est-à-dire l'ensemble des emplois d'encadrants, mais aussi l'encadrement « technique », c'est-à-dire les instruments et les dispositifs de gestion qui soutiennent, contraignent et déterminent l'activité. Plutôt que de division du travail d'encadrement, il faudrait ici parler d'encadrement « distribué », au sens où la sociologie du travail utilise la notion de « cognition distribuée » (Licoppe, 2008 ; Hutchins, 1995, 1994). L'approche sociologique de la cognition distribuée prend le contre-pied de l'individualisme et du mentalisme de la psychologie et des sciences cognitives, pour affirmer que la cognition ne se réalise pas dans les consciences des personnes (elles-mêmes enfermées dans leurs corps) mais dans des « collectifs hétérogènes, faits de personnes et d'artefacts » (Licoppe, 2008 : 290). Plus spécifiquement, il s'agit d'affirmer à la fois la nécessité de faire place, dans la recherche en sociologie, aux opérations cognitives (en tant notamment qu'elles déterminent des pratiques), et l'impossibilité de penser ces opérations sans référence aux instruments qui les équipent et les limitent. Les centres d'appel fournissent un exemple particulièrement éclairant de distribution de la cognition, dans la mesure où la production d'informations, son traitement et son utilisation sont indissociablement le produit d'une opération humaine (interroger un client et lui répondre) et informatique<sup>1</sup>. En étendant cette ligne d'analyse à l'encadrement, on peut avancer que le dispositif informationnel et technique que représente la combinaison de l'hypervision et du « S.I. » (le système d'information, logiciel de saisie des données des clients qui sert également à leur fournir des réponses commerciales et techniques), participe de l'encadrement non pas en tant qu'outil à la disposition des managers, mais en tant qu'instrument d'opérations d'encadrement qui se réalisent par son intermédiaire<sup>2</sup>. La surveillance des agents (en

<sup>1</sup> C. Licoppe a lui-même appliqué cette approche théorique à un terrain de recherche en centres d'appels (Licoppe, 2002), qui n'est toutefois pas strictement comparable aux centres d'appel qui nous intéressent ici, dans la mesure où l'activité principale est le traitement de courriers électroniques.

<sup>2</sup> D. Norman soutient que l'analyse des artefacts cognitifs (depuis la « check-list » des pilotes d'avion jusqu'au système d'information qui nous intéresse ici) conduit à différencier le point de vue de l'utilisateur, pour lequel l'artefact n'améliore pas la cognition, mais conduit à une modification de la tâche à réaliser, du point de vue du système, dans lequel l'artefact améliore effectivement la cognition (sans lui, l'utilisateur réaliserait moins facilement l'activité traitée). Cette perspective peut, de même, rendre compte de la distribution des opérations d'encadrement entre artefact et humains : sans le premier, les seconds ne pourraient aussi bien contrôler le travail des agents, quand bien même il se présenterait à eux comme une série de tâches à effectuer, voire une série de contraintes (Norman, 1993).

« double écoute » par leur responsable d'équipe) est l'une des opérations dans lesquelles encadrement humain et encadrement technique travaillent de concert, et complémentirement. Mais certaines opérations d'encadrement sont assurées par le S.I. lui-même : dès lors qu'un conseiller clientèle est « logué » (c'est-à-dire installé à son poste de travail, et disponible pour prendre un appel entrant), il lui faut prendre les appels que l'hypervision lui fournit. Il lui faut également ouvrir le dossier du client qu'il a en ligne, sur le logiciel dédié, et suivre pas à pas les étapes qui sont définies en amont par un script, pour répondre à la demande d'un client ou lui vendre un nouveau service. De manière générale, les opérations qui constituent le travail d'un conseiller clientèle – mais cette remarque vaut pour de nombreux techniciens de l'entreprise, y compris ceux qui s'occupent de l'outil de production, par l'intermédiaire de sous-traitants – consiste à modifier l'information disponible sur une base de données : compléter et modifier le dossier d'un client, transmettre au distributeur (ERDF) un ordre d'intervention, ou encore transmettre au client une information sous forme d'un courrier électronique (ou physique). La valeur des gestes effectués par les conseillers clientèles (mais aussi par le technicien qui met à jour le catalogue des pièces de rechange pour une installation de production) tient à la solidarité entre les opérations qu'il effectue sur le « S.I. » (sur le logiciel dédié), et les actes dont celles-ci sont la traduction<sup>1</sup>. Le système d'information réalise un encadrement que l'on pourrait dire « passif » : il oblige l'agent à emprunter les voies d'un logiciel donné, de manière à créer ou à modifier une information qui détient une valeur. Quand bien même le dispositif informationnel (et gestionnaire) ne donne pas d'ordres aux agents, il leur dicte leur comportement, ou du moins le comportement qu'ils doivent adopter pour réaliser la tâche prescrite. Tout le travail de coordination, et une partie du travail de conformation, est assuré par ce dispositif, qui est à la fois le guide des opérations à effectuer et le planning de leur effectuation. La standardisation du travail en centre d'appel (et y compris la standardisation des scripts que suivent les conseillers pour répondre aux clients) industrialise la relation de service, de sorte que ce travail se rapproche du travail d'un ouvrier sur une ligne de montage<sup>2</sup> : l'encadrement déterminant est celui qui vient du rythme imposé par les machines (casque téléphonique et S.I., ou défilement des produits à monter). C'est ce que Ph. Zarifian nomme « contrôle disciplinaire », par opposition au « contrôle d'engagement » qui joue sur la mobilisation des subjectivités, et non sur la limitation des gestes (Zarifian, 2011). Ce qui demeure du ressort de l'encadrement humain est, en grande partie, dépendant du dispositif – qu'il s'agisse des « doubles écoutes » ou des résultats de chaque agent, compilés dans des tableaux statistiques qui sont l'objet du jugement de leurs encadrants. Ici, le dispositif de gestion n'est pas l'instrument à travers lequel les encadrants humains

<sup>1</sup> On retrouve ici l'ambivalence de la prescription fondamentale, à la fois ressource pour l'action et cadre qui la délimite (Denis, 2007).

<sup>2</sup> Cette comparaison n'est pas explicitement mobilisée, mais elle est en toile de fond de l'article que M. Amiech consacre aux dispositifs de gestion au sein des centres d'appel (Amiech, 2003), par exemple.

effectuent leur travail d'encadrement (Metzger, Benedetto-Meyer, 2008). Il a une capacité d'action (et de contrainte) propre, qui menace toujours d'empiéter sur le « management », aux deux sens du terme, et de ne plus laisser à celui-ci que le domaine du « symbolique ».

La meilleure preuve de la centralité du système d'information dans les opérations d'encadrement est le décalage entre la perception qu'en ont les dirigeants, et celle qu'en ont les conseillers. Ces derniers, au moment du passage d'un système à un autre, s'avouent complètement dépassés, les premiers mois au moins, par la nouveauté technique, et insistent sur le fait que le nouveau système ne leur permet plus autant de latitude qu'auparavant dans la gestion des dossiers des clients, de sorte que les conseillers perdent la compétence qu'ils avaient acquise par le passé, et se trouvent à la merci d'un nouvel instrument avec lequel ils peuvent moins facilement « jouer ». Au contraire, les dirigeants, sans nier les difficultés occasionnées par le passage d'un système à l'autre, les traitent comme des vicissitudes circonstancielles que le passage des ans effacera, et qui ne changent rien, en elles-mêmes, au travail des conseillers – le principal changement venant selon eux des revirements stratégiques qui mettent ces dernières années l'accent sur la « satisfaction client », par exemple, alors que les années précédentes avaient fait la part belle au développement des ventes. Le directeur d'une unité régionale, rencontré en 2008 (ingénieur, 40 ans environ, entré à EDF comme ingénieur au parc nucléaire) en vient même à considérer le « S.I. » comme un simple outil qui, parce qu'il n'est pas « fétichisé » par les agents, n'aurait aucune efficacité propre et n'induirait aucun comportement spécifique : « Dans le nucléaire, le dieu, c'est la centrale, l'outil. Ici on n'est pas en adoration devant un système d'info, comme on peut l'être devant une centrale. »

### *1.1.3. Une pluralité de couplages possibles entre encadrants humains et encadrement technique*

Dans les centres de relation clientèle, et de manière générale, dans les univers de travail où toute l'activité passe par le maniement d'un logiciel auquel les agents d'exécution obéissent (sans en modifier le fonctionnement), l'encadrement passif est maximal : les gestes effectués par les agents d'exécution sont déterminés par l'instrument qu'ils manient. Ce qui ne signifie pas que le travail effectué est entièrement dicté par une machine dont les agents humains seraient les exécutants : entre le conseiller clientèle et le client qu'il renseigne par téléphone, le système d'information s'impose comme instrument, mais n'agit pas sur les détails de la conversation téléphonique. Dans un autre contexte, les procédures à suivre pour faire fonctionner un réacteur nucléaire interdisent aux agents d'effectuer certains gestes, et leur enjoignent d'en effectuer

d'autres, sans pour autant qu'il y ait aucune automaticité dans les gestes qu'ils effectuent, en définitive.

Alors même que les organisations dans lesquelles travaillent les agents EDF (ou les prestataires qu'ils surveillent) sont saturées de dispositifs informatiques et gestionnaires, alors même que leur travail consiste à transmettre des consignes et des informations à une machine (à un terminal d'ordinateur, à un poste de commande, ou à un circuit électrique), on ne peut décrire leur travail comme une succession d'automatismes étroitement soumis au fonctionnement de ces machines. Paradoxalement, c'est l'exploitation nucléaire, où l'automation est poussée à son comble et où l'intervention humaine est pensée comme un facteur d'entropie et d'erreur, qui en fournit l'exemple le plus parlant. Pour les opérateurs d'un réacteur nucléaire, on l'a vu (cf. supra, chapitre 2, 1.1.2), les règles générales d'exploitation sont à la fois le cadre à ne pas dépasser, et le guide à suivre pour faire fonctionner correctement la machine. Celle-ci est d'ailleurs paramétrée pour fonctionner au mieux seule, sans intervention humaine, autant que possible. Le travail des opérateurs de « conduite » n'est donc pas du même ordre que celui d'autres « conducteurs » ou « pilotes » de machineries complexes (une automobile, par exemple). Ils peuvent se contenter de ne rien faire et d'attendre que les automatismes « replient la tranche » (suspendent la réaction nucléaire) en cas d'erreur ou simplement de doute. Pourtant leur compétence tient, précisément, à ce qu'ils ne se contentent pas de surveiller que les automatismes tournent bien, mais qu'ils interviennent pour régler leur marche les uns par rapport aux autres, de manière à ce qu'ils concourent à la même tâche, au meilleur rendement possible. Dans une salle de commande, tout est automatisé au maximum mais laissé, en dernier ressort, aux bons soins d'un pilote humain. La lecture humaine des indices doit indiquer si le cours des choses est normal ou non, et la cognition n'est équipée que jusqu'à un certain point. L'intégration de toutes les mesures, et le diagnostic de plus ou moins bonne santé (voire de performance) de la machine, est laissé aux opérateurs humains. C'est à partir de ce diagnostic qu'ils déterminent les actions qu'ils entreprennent, c'est-à-dire les commandes qu'ils transmettent à la machine. Comme le dit Simondon :

« Un enthousiasme bien élémentaire pour les automates à auto-régulation fait oublier que ce sont précisément ces machines qui ont le plus besoin de l'homme ; tandis que les autres machines n'ont besoin de l'homme que comme servant ou organisateur, les machines à auto-régulation ont besoin de l'homme comme technicien, c'est-à-dire comme associé [...] Il n'y a pas d'auto-régulation purement interne, entièrement isolée ; les résultats de l'action sont des résultats non seulement en eux-mêmes mais aussi par leur rapport au milieu extérieur, à l'ensemble. Or, cet aspect de l'auto-régulation par lequel *compte doit être tenu du milieu dans son ensemble* ne peut être accompli par la machine seule, même si elle est très parfaitement automatisée. » (Simondon, 1989 [1958] : 125 – l'auteur souligne)

La compétence technique, ici, est avant tout une interprétation de la machine, et le strict respect des procédures, c'est-à-dire du fonctionnement des automatismes, n'épuise pas la description du travail réel. Au contraire, la compétence, plutôt que de se résumer à un enregistrement d'informations inertes qui permettent d'intervenir directement sur les objets techniques, consiste à donner une signification à des formes (en les rapportant à une information présente à la mémoire du technicien) de manière à pouvoir agir de manière jusque-là inédite, ou du moins d'une manière qui ne peut être automatisée dans une régulation complètement machinique. Le couplage homme-machine, alors même qu'il est très encadré par des normes, des procédures et des règles à appliquer, ne demande pas aux opérateurs de se soumettre aux automatismes, mais les met en position d'interprètes et d'arbitres.

À la pluralité des couplages travailleur-machine répond la pluralité des appareils d'encadrement<sup>1</sup> : alors que, dans le cas des centres d'appel, le dispositif informatique assure à lui seul l'essentiel de l'encadrement « passif », qui maintient les corps des conseillers clientèle dans le face-à-face avec l'ordinateur et requiert de leur part une attention constante, à l'inverse, dans l'exploitation nucléaire, on observe une relation beaucoup plus étroite entre les opérateurs et leur encadrement. L'attention accordée au dispositif n'est pas la même : alors que les conseillers clientèle utilisent leur ordinateur et leur casque téléphonique (et tous les logiciels qui s'y raccordent) comme des médiations avec un client, les opérateurs de conduite d'une tranche nucléaire se penchent sur des écrans, des cadrans et des indicateurs pour enquêter sur les indices du fonctionnement d'une machine. Leurs supérieurs hiérarchiques, ici, sont toujours des « hommes du métier » qui connaissent bien (sinon parfaitement) les installations sur lesquels ils interviennent. Dans le premier cas, l'encadrement humain travaille de concert avec l'encadrement technique pour tirer le meilleur rendement de l'action des conseillers (face aux clients, et en « back office », sur les dossiers générés). Dans le deuxième, l'encadrement humain travaille en étroite collaboration avec ceux qu'il encadre pour tirer le meilleur rendement du fonctionnement de la machine – et en premier lieu, pour comprendre ce qui se passe au moment où il se passe quelque chose. L'une des principales conclusions des enquêtes de sociologues ou de psychologues du travail sur le travail dans l'industrie nucléaire est en effet la récurrence des moments d'interrogation, voire de doute, lorsqu'un voyant s'allume en même temps qu'un autre alors que ce cas de figure n'est pas prévu, par exemple (Stoessel, 2010). Est-ce un problème qui vient du circuit électrique aboutissant au voyant ? Un problème de fonctionnement de ce que l'alerte désigne, jusque-là inconnu ? Dans ce

---

<sup>1</sup> Il faudrait en toute rigueur y ajouter la pluralité des dispositifs de gestion qui s'articulent, de manière plus ou moins cohérente, à une situation de travail donnée. Comme le rappellent M. Detchessahar et B. Journée, « L'outil de gestion n'existe pas de manière isolée dans l'organisation, il est partie prenante d'une polyphonie constituée de l'ensemble des textes portés, notamment, par les autres outils de gestion. » (Detchessahar, Journée : 2007). Pour ne pas compliquer outre mesure le raisonnement, je m'en tiendrai ici à l'analyse du couplage entre un dispositif et un travailleur.

genre de situations, qui est le lot commun des exploitants<sup>2</sup>, l'encadrement travaille à la résolution d'un problème, en liaison directe avec l'équipe concernée, mais aussi avec d'autres services, voire avec l'autorité de sûreté nucléaire (voir plus haut, chapitre 4, 1.2.1, l'épisode du relèvement d'un seuil de mesure chimique, observé dans un CNPE).

Que peut-on dire finalement du travail qu'effectuent les dispositifs de gestion, par rapport à l'encadrement humain ? Deux pôles se distinguent, entre lesquels on trouve plusieurs situations hybrides. Dans un premier cas, on trouve les dispositifs techniques et gestionnaires qui ne sont que des auxiliaires du travail d'exécution, sans influence sur le travail d'encadrement. Les machines que fréquentent les opérateurs de conduite, appartiennent à cette première espèce. Instruments de travail (au sens où ils servent avant tout à percevoir ce qui se passe, et à agir de façon médiate sur une matière), ils obligent les opérateurs et les techniciens à suivre leur fonctionnement, à interpréter ce qu'ils disent, à être attentifs à leurs automatismes et à corriger leurs actions, sans pour autant que l'encadrement humain s'en mêle. Lorsque celui-ci s'appuie sur de tels dispositifs, c'est, comme on l'a vu plus haut (chapitre 5), pour lire grâce à eux les résultats du travail d'exécution, et juger s'il a été correctement effectué, ou non. À l'opposé, on trouve les dispositifs qui encadrent le travail d'exécution non seulement parce qu'ils définissent ses modalités, mais parce qu'ils agissent comme des outils de contrôle et de discipline des corps (de « contrôle disciplinaire », en un mot), notamment en concentrant l'attention de ceux qui les utilisent sur l'accomplissement d'une tâche déterminée par le dispositif lui-même. Le caractère « disciplinaire » de l'encadrement technique se rapproche alors de la ligne de montage, ou de la caisse de supermarché, par exemple. L'encadrement humain n'y intervient qu'en appoint, pour obtenir des agents encadrés l'accomplissement des mêmes objectifs, mais par d'autres moyens (« symboliques » et « relationnels », cf. supra chapitre 4, section 2.2).

Entre ces deux extrêmes, on trouve tous les dispositifs de gestion sur lesquels travaillent des agents qui sont contrôlés et surveillés par l'intermédiaire de ces mêmes dispositifs. C'est le cas général des logiciels qui organisent le *reporting* des résultats d'une activité – telle que la relève des compteurs à ERDF, ou encore le planning des activités d'une section de maintenance. De manière générale, les « ERP » (progiciels de gestion intégrée) qui permettent de planifier une activité, d'en suivre l'accomplissement par plusieurs agents concourant à l'accomplissement d'une même tâche, mais aussi de suivre les évolutions du budget consacré à cette activité, sont dans le même cas de figure : ils définissent la nature du travail à accomplir pour ceux qui les utilisent, et permettent à leurs encadrants de juger de l'avancement du travail, de ses résultats, et de son coût. Les recherches contemporaines en sociologie du travail insistent souvent sur le basculement entre deux formes

---

<sup>2</sup> Non seulement dans une centrale nucléaire, mais aussi dans le cockpit d'un avion de ligne (Hutchins, 1994) et plus généralement, dans toute situation de travail où la réalité ne se donne à voir qu'à travers des instruments faillibles.

paradigmatiques d'organisation du travail, de la « logique industrielle » vers la « logique marchande », dans les termes de M. Gollac et S. Volkoff (2000). « Le contrôle s'exerce de moins en moins directement sur le travail tel qu'il se fait, mais désormais sur les procédures et le résultat du travail – évalué à l'aune d'un faisceau de mesures standardisées : délais, valeur ajoutée, normes de qualité... », résume L. Wolff (2005b : 101). Selon S. Maugeri, la « mise en ordre » des activités (qui est aussi une « disciplinarisation » des salariés) « se diffuse non plus à travers la *prescription du geste*, comme autrefois, mais à travers la production d'une nébuleuse de chiffres dictant les *normes de performance* individuelle et collective, tout en garantissant le contrôle étroit des processus et des résultats du travail. » (Maugeri, 2003 : 106). Force est de constater, néanmoins, que les « processus » et les « procédures » dont il est ici question, continuent à faire prévaloir une logique industrielle de contrôle des gestes et des corps, plus étroitement encore que par le passé, sans doute. Les dispositifs de gestion, en tant qu'ils concentrent l'attention de l'encadrement sur les traces et les résultats du travail d'exécution, semblent à première vue donner davantage d'autonomie aux salariés qui les emploient, mais ils peuvent en réalité contribuer à faire d'eux les serviteurs d'un mécanisme pensé pour réduire au minimum les variations imprévisibles du « facteur humain ». On retrouve ici la conclusion du chapitre 2 (section 1) : les modèles d'organisation se superposent les uns aux autres sans que les plus récents effacent les précédents<sup>1</sup>. En l'espèce, les encadrants humains voient leur travail de contrôle en partie « court-circuité » par les dispositifs qui encadrent leurs équipes, mais cherchent néanmoins à le préserver.

Si l'on peut évoquer un « appareil d'encadrement » qui enserrerait le travail d'exécution dans les rêts de l'encadrement humain et dans la « cage de verre » des dispositifs de gestion (Maugeri, 2003 : 107), du moins ces deux formes d'encadrement ne sont pas systématiquement complémentaires ; elles ne travaillent pas nécessairement de concert. Un type tout à fait classique de dispositifs de gestion concourt à l'encadrement du travail d'exécution au sens le plus trivial du terme, c'est-à-dire au sens où tout travailleur dépend des outils et des instruments qu'il manie. Les dispositifs qui se développent sous la forme de progiciels de gestion ou de systèmes d'information totalisants sont, à l'inverse, pensés non seulement pour standardiser au maximum les opérations effectuées par les exécutants, mais aussi pour décharger les encadrants humains d'une partie de leur travail de contrôle, et de tout leur travail de coordination<sup>2</sup>. Pour saisir le travail spécifique de

<sup>1</sup> J.-C. Moisdon remarque que l'histoire des outils de gestion, au sens strict (plannings, comptabilité, indicateurs de productivité, etc.) fait apparaître un paradoxe : à mesure que les critiques se développent, qui mettent en cause leur manque d'adaptabilité et leur caractère sous-optimal par rapport au fonctionnement ordinaire des organisations, ces outils se multiplient pourtant, et se répandent même dans les secteurs qui semblaient jusque-là imperméables à ce type de rationalisation, comme la culture ou l'innovation (Moisdon, 1997). Il faudrait y ajouter l'encadrement.

<sup>2</sup> D. Segrestin remarque cependant que l'implémentation d'un ERP au sein d'une entreprise fait naître les mêmes processus de réappropriation stratégique et d'apprentissage que la mise en place de systèmes d'assurance qualité. Ces politiques de normalisation, de standardisation et de disciplinarisation ne parviennent jamais complètement à leurs fins, dans la mesure où elles se trouvent toujours « remodelé[es] aux dimensions de l'entreprise ; réintégré[es] à chaque fois à l'intérieur de dispositifs stratégiques particuliers » (Segrestin, 2003 : 70).

l'encadrement humain, il faut donc comprendre la manière dont il juge le travail d'autrui. Le jugement sur le travail, et les sanctions et incitations qui s'y accordent, ne peuvent pas, en effet, être produits par des machines.

## ***1.2. Un travail de contrôle à plusieurs niveaux***

### *1.2.1. Quis custodiet ipsos custodies ?<sup>1</sup>*

L'activité de chacune des directions d'EDF ne peut être comprise selon le modèle, trop simple mais qui pourtant prévaut dans bon nombre de recherches en sociologie du travail, qui distingue seulement deux strates hiérarchiques dans l'organisation du travail : exécutants et managers. Tous les travaux d'exécution sont en réalité placés sous une pluralité de niveaux de surveillance. Les processus d'externalisation redoublent ce phénomène, en plaçant des travailleurs prestataires sous la surveillance d'agents EDF qui, eux-mêmes, sont encadrés par leur propre hiérarchie<sup>2</sup>. La « surveillance » désigne le fait de contrôler les conditions de l'exécution d'une tâche, en particulier les conditions de sécurité et de sûreté. L'imbrication des niveaux de surveillance peut aboutir à ce que les encadrants – même ceux qui sont les plus proches du terrain – soient à la fois éloignés du métier (par le processus d'abstraction décrit plus haut, chapitre 5) et soumis à une vérification sourcilieuse de leurs propres agissements, au nom du contrôle des actes de ceux qu'ils encadrent.

Une observation lors d'une réunion d'un « réseau de managers de proximité » permet de le comprendre. Les participants ont tous le grade de « manager de proximité » (MDP) au sens où l'entend depuis peu la Direction de la production nucléaire (la réunion a lieu en février 2012) : ils encadrent une équipe de quelques agents, sont agents de maîtrise ou cadres, et leur supérieur hiérarchique est « manager de première ligne ». Ce sont des « animateurs » au sens de la typologie du chapitre 4 : ils travaillent au quotidien en étroite proximité avec leur équipe, mais n'ont pas beaucoup de marges de manœuvre dans leur travail d'encadrement. Ils travaillent tous dans la même unité (centrale nucléaire), qui a fait l'objet de récents rappels à l'ordre, de la part de l'Inspection nucléaire d'EDF, en raison d'incidents d'exploitation : la centrale est placée en « plan de rigueur d'exploitation ». Les rappels de prescriptions sont plus fréquents, et le contrôle des gestes professionnels des agents et des prestataires est accru.

---

<sup>1</sup> « Mais qui gardera ces gardiens ? » (Juvénal, *Satires*, VI).

<sup>2</sup> D'autant que l'externalisation peut donner lieu à des phénomènes de sous-traitance en cascade, où l'activité revient au prestataire du prestataire du prestataire d'EDF.



Convié à cette réunion pour présenter mes recherches en cours, j'assiste aux discussions qui précèdent, durant toute une après-midi, et qui portent sur des points plus techniques. Des chefs de service présentent les projets en cours, et la discussion s'engage, avec la trentaine de managers de proximité présents, sur la manière dont il faut traiter les « fiches OR ». Cet acronyme désigne les fiches « observables rigueur », qui décrivent précisément chacune des opérations de contrôle et de consignation que les managers de proximité doivent effectuer auprès de leurs équipes, métier par métier. Mon voisin de table m'explique qu'il s'agit d'une vague supplémentaire de contrôle du travail, qui vient s'ajouter aux « visites terrain » (cf. supra, chapitre 3, section 3.2). Il ajoute : « ça risque d'être mal pris au total, ça risque d'être perçu comme du flicage. » La discussion au sein des participants soulève également ce problème, bien qu'en des termes plus anodins. Selon un manager de proximité du service essais : « On a du mal à trouver sa place entre intervenir avec l'agent (et faire presque les choses à sa place, parfois) et ne faire que de l'observation, c'est-à-dire un truc scolaire, où plusieurs personnes jugent en même temps. » Il ajoute : « C'est difficile de dire juste "Je viens voir ta com[munication] sécurisée<sup>1</sup> avec la salle de commande et je me barre." »

L'un des deux chefs de service qui avait pris la parole à la tribune répond en ces termes : « La fiche OR c'est fait pour caler les yeux des managers : c'est fait pour que le MDP, le MPL, le MDL<sup>2</sup>, observent la même chose avec le même référentiel. » Ce à quoi un MDP rétorque, cherchant à mettre en doute l'efficacité même du contrôle : « Quand le gars qui a cinq ans de boîte va voir face à lui son n+1, le chef de section, et le chef de service à la fois, ça va lui mettre une grosse pression. Je ne suis pas sûr qu'on gagne en sérénité, à ce moment-là. Je ne suis pas sûr que ça veuille dire quelque chose. » Un autre MDP renchérit : « On en arrive à prescrire le travail du manager de base. Il faut pouvoir dire les choses entre-quatre yeux, ne pas toujours faire un rapport. »

Modérée par les deux chefs de service, la discussion ne conclut pas à l'inanité des « fiches OR », mais laisse visiblement insatisfaits les managers de proximité les plus rétifs à voir leur travail d'encadrement contrôlé à ce point.

Dans ces échanges affleurent à la fois des ambiguïtés classiques quant aux premiers niveaux d'encadrement – doit-on intervenir sur le travail de ceux qu'on est censés seulement contrôler ? – mais aussi un agacement qui tient spécifiquement à l'addition de prescriptions destinées à encadrer le travail d'encadrement : si les participants se disent plutôt satisfaits des dispositions du programme « Excellence opérationnelle », telles que le « pré-job briefing » (courte réunion qui précède le moment où l'équipe se rend sur le terrain de son intervention) ou la « communication sécurisée » (cf. supra), en revanche les « fiches OR » et les « constats de visites terrain » ont tendance, d'après eux, à transformer le dialogue quotidien qu'ils entretiennent avec leurs techniciens en un rappel perpétuel à la règle – d'autant que les encadrants eux-mêmes seront jugés et évalués par leurs propres supérieurs hiérarchiques en fonction de ce critère (le rappel à la règle).

---

<sup>1</sup> La « communication sécurisée » fait partie des recommandations du programme « Excellence opérationnelle » : il s'agit de s'assurer que les messages échangés d'une personne à une autre (d'un service à l'autre, en l'occurrence) sont bien compris de la même manière par les deux personnes à la fois, au besoin en faisant répéter le message à son destinataire.

<sup>2</sup> Respectivement : manager de proximité, manager de première ligne, manager de deuxième ligne.

Cet épisode est exceptionnel à deux titres. En premier lieu, l'unité en question fait explicitement l'objet d'une surveillance accrue de la part de la direction nationale (en raison d'une série de problèmes d'exploitation qui ont fini par entraîner une sorte de mise sous tutelle temporaire, d'où les procédures d'observation de la « rigueur »), qui se répercute d'un niveau hiérarchique au suivant : la préoccupation centrale de chacun des encadrants devient la stricte observation de la règle ou, du moins, la plus grande conformation possible à la règle. En second lieu, cette réunion se tient à l'occasion d'un séminaire de *teambuilding* destiné à souder les « managers de proximité » entre eux, et à leur faire partager des préoccupations communes qui soient celles de véritables managers – à la suite de tous leurs prédécesseurs, ils sont en effet suspects d'accorder trop d'importance à la technique au détriment de leur travail d'encadrement. C'est donc un moment de partage, semblable aux réunions de « réseaux de managers » évoquées au chapitre 3, où les difficultés et les problèmes de chacun peuvent être formulés, dans un cadre qui n'est pas celui du travail ordinaire au sein de l'unité.

Or, au moment précis où leur hiérarchie les encourage à se saisir de leur autorité de manager, ils formulent une plainte collective (majoritaire) : le contrôle de leur propre travail d'encadrement les empêcherait d'être de véritables managers. Ils sont confrontés au projet toujours recommencé, de la part de leurs directions (et en particulier lorsque des incidents d'exploitation entravent la bonne marche de l'unité), de réduire le plus possible les marges d'indétermination du « facteur humain », jusques et y compris dans le travail d'encadrement. Les chefs de service l'avouent dans des termes qui cherchent à instaurer un consensus, mais qui ne font qu'éprouver plus durement aux participants le peu de marges dont ils disposent : il faut « caler le regard de tous les managers sur le même référentiel. » Ce que les managers de proximité déplorent finalement, c'est l'impossibilité de pouvoir juger le travail de leurs subordonnés autrement qu'en vérifiant sa conformité à une norme. Par ailleurs, ce travail d'encadrement appauvri sera lui-même l'objet d'un contrôle, de la part de leurs propres supérieurs hiérarchiques, et selon le même procédé.

La question qui peut alors se poser, lorsque l'on constate l'ambition affichée de réduire au minimum les possibilités de distorsion entre la prescription et son exécution, et lorsque l'on y ajoute le travail d'encadrement passif assuré par les dispositifs de gestion, est celle-ci : pourquoi l'entreprise maintient-elle autant de niveaux d'encadrement ? En l'espèce, on imagine sans peine qu'il serait plus fiable, et plus économique, de recourir à un seul échelon d'encadrement entre le chef de service et les techniciens encadrés ; fonctionnellement, le travail assuré par les managers de proximité est difficile à comprendre. Il semble se résumer à l'introduction d'un échelon supplémentaire entre les agents d'exécution et ceux qui les contrôlent. Dans d'autres cas détaillés plus haut – celui des responsables d'équipe du commerce, dont le travail d'encadrement est marginal par rapport au système d'information, ou encore celui des « animateurs » sans réelle

responsabilité –, les premiers niveaux d'encadrement paraissent, à tout le moins, marginalisés. Le « contrôle disciplinaire » remplace peu à peu les encadrants humains. R. Edwards distinguait, dans l'histoire du capitalisme, une tendance de long terme à remplacer le contrôle simple (celui que le chef d'atelier exerce sur les ouvriers) par deux formes plus sophistiquées : le contrôle bureaucratique, « encastré dans la structure sociale du procès de travail », et le contrôle technique, « encastré dans la structure physique du procès de travail »<sup>1</sup>. C'est précisément ce que l'on observe ici : les règles et les procédures d'une part, les dispositifs technico-informationnels d'autre part, semblent des véhicules plus fiables et plus contraignants du contrôle des salariés. Aurait-on atteint le point de perfectionnement des dispositifs de contrôle, où les encadrants humains deviendraient superflus ? C'est la conclusion vers laquelle tendent certaines recherches en sciences de gestion, pour lesquelles l'alliance de l'autocontrôle par les pairs et des dispositifs de contrôle informatique du travail rendent progressivement l'encadrement humain superflu (Honoré, 2007)<sup>2</sup>. Comment comprendre alors que celui-ci subsiste ?

Deux hypothèses théoriques peuvent se présenter. La première – et la plus optimiste – met l'accent sur une fonction que les encadrants humains sont les seuls à pouvoir assurer : le travail d'encadrement ne peut être totalement automatisé. La relation d'un encadrant à ceux qu'il encadre, même lorsqu'elle prend la forme du contrôle, s'incarne dans un jugement du travail. La deuxième hypothèse consiste à élargir à tout l'encadrement (à la fois humain et technique) le concept de « dispositif » : les encadrants humains ne seraient qu'un élément de l'ensemble des techniques de pouvoir qui régissent l'investissement subjectif des salariés dans leur travail.

---

<sup>1</sup> « [...] more formal, consciously contrived controls could be embedded in either the physical structure of the labor process (producing « technical » control) or in its social structure (producing « bureaucratic » control). » (Edwards, 1979 : 20). R. Edwards est l'un des théoriciens américains du « labor process », et la tendance qu'il indique est solidaire, à ses yeux, du passage d'un capitalisme concurrentiel à un capitalisme monopolistique, où le marché est dominé par de grandes firmes intégrées, qui ont d'autant plus besoin de contrôler leur main d'œuvre que celle-ci devient nombreuse. C'est précisément la situation d'EDF sur son marché (quasi-monopole, intégration verticale, marché interne du travail). Il définit ainsi le contrôle des salariés : « 'Control' is here defined as the ability of capitalists and/or managers to obtain desired work from others. » (Edwards, 1979 : 17).

<sup>2</sup> En réalité, selon L. Honoré, l'affrontement, sur le terrain, d'une pluralité de dispositifs de gestion crée une autonomie (dysfonctionnelle, du point de vue des organisateurs) pour les agents d'exécution qui s'emploient tant bien que mal à les « aligner » (Honoré, 2007).

Un dispositif de gestion peut contraindre des salariés à effectuer telle ou telle action ; il peut en contrôler le résultat et le valider comme conforme (ou non) à une norme ; il peut prendre en charge la planification du travail, y compris en confiant aux agents les plus productifs davantage de travail qu'aux autres, selon un raisonnement inférentiel. Il lui est difficile, en revanche, d'établir si les salariés considérés effectuent correctement leur travail ; il lui est impossible de dire s'il s'agit d'un « bon travail », et encore moins d'affirmer qu'il s'agit d'un « vrai travail ». Toutes les expressions qui marquent, au-delà de la conformité à une norme (ou à un objectif assigné), l'engagement des agents dans leur travail, sont solidaires d'un jugement sur la qualité du travail effectué, et par là, sur la qualité de la personne qui l'effectue. C'est à ce titre que l'on peut comprendre la centralité, dans le travail des premiers niveaux d'encadrement, de la « reconnaissance » et du « symbolique ». Comme le montrent les cas développés au chapitre 4, dans une entreprise comme EDF, les résultats quantifiables ne sont jamais directement traduits en primes, les déviations à la règle sont instruites sur place ou par des commissions, et les manquements donnent lieu à une controverse avec l'encadrement, et non à un licenciement pour faute. Dans le système parfaitement transparent du salaire à la tâche (à supposer qu'il ait jamais existé), les salariés sont évalués, rémunérés et sanctionnés en raison directe de leur contribution matérielle ; à l'inverse, dans les organisations du travail beaucoup plus complexes que l'on trouve notamment à EDF, ce n'est pas le cas, d'autant moins que les voies de recours face à l'évaluation hiérarchique du travail sont institutionnalisées sous la forme des commissions secondaires.

L'évaluation hiérarchique de la qualité du travail consiste à gratifier ou à sanctionner les encadrés en fonction de leurs résultats, et en fonction de leur comportement, si l'on s'en tient à la description qu'en donnent les analystes de l'évaluation individuelle, ou les formateurs (cf. chapitre 3, section 3.2). Il y aurait donc, si on réduit celle-ci à l'entretien individuel et à ses prolongements<sup>2</sup>, une étanchéité complète (et délétère) entre le « jugement de beauté » des collectifs de salariés œuvrant à la même tâche, et le « jugement d'utilité » de ceux qui les encadrent (Dejours, 1993,

---

<sup>1</sup> S. Le Corre décrit le « monopole du jugement sur l'engagement au travail » comme une stratégie de contrôle de l'écart entre la valeur d'usage de la force de travail et sa valeur d'échange : « [cette stratégie] consiste à déléguer l'appréciation de l'engagement au travail de chaque salarié à son responsable hiérarchique direct, qui enregistre au quotidien les signes de bonne volonté au travail de ses subordonnés et les récapitule au cours d'entretiens individuels à huis clos. » (Le Corre, 2005 : 170) On voit mal, cependant, pourquoi il faudrait s'en tenir aux entretiens à huis clos pour appréhender cette forme de travail d'encadrement, qui s'appuie parfois sur la publicité du jugement pour le rendre d'autant plus efficace, au contraire.

<sup>2</sup> En réalité, elle ne s'y réduit jamais entièrement. Le simple fait de savoir que son travail sera jugé en fonction de l'atteinte d'un objectif quantifiable ou de la conformité à une règle a des conséquences en retour sur le comportement du salarié considéré, au-delà du seul moment de face-à-face hiérarchique que constitue l'entretien d'évaluation.

2003, 2011). Plus précisément, ces deux espèces de jugement correspondraient aux deux facettes de la « reconnaissance » que les salariés attendent en échange de leur contribution : reconnaissance de « l'utilité technique, économique ou sociale des contributions du sujet à l'organisation du travail », et reconnaissance de « la conformité des contributions du sujet aux "règles" de travail, aux règles de métier, voire aux liens de coopération [au sein d'un collectif de travail] » (Dejours, 1993)<sup>1</sup>. Deux espèces de règles prévaudraient, fondées sur deux types de relations de travail : celles du métier correspondraient au collectif de travail, aux « pairs », aux collègues, tandis que les règles de l'utilité correspondraient aux relations d'encadré à encadrant.

L'observation des premiers niveaux d'encadrement, ceux qui sont en relation étroite avec les agents d'exécution et partagent toujours quelques éléments du même métier, montre pourtant que le jugement de beauté fait partie de la reconnaissance que les encadrants témoignent à leurs subordonnés. Ce dernier entre dans l'évaluation du travail, en complément du jugement d'utilité : on pourra dire en particulier qu'un agent fait tout ce qu'on lui demande mais sans mettre de cœur à l'ouvrage, ou sans professionnalisme, ou encore qu'il ne fait que ce qu'on lui demande alors qu'on attendrait de lui plus d'engagement dans son travail. C'est notamment ce que les animateurs d'ERDF reprochent aux agents les plus jeunes (cf. supra, chapitre 5, section 1) : ils feraient leur travail sans conviction, en se contentant d'accomplir les gestes prescrits, sans même chercher à apprendre. On ne peut donc conserver l'hypothèse d'une stricte dichotomie entre jugement de beauté et jugement d'utilité, décalque d'une dichotomie entre horizontalité (le « collectif de travail ») et verticalité (le management, l'encadrement). Dans les premiers étages de l'organigramme, il existe un continuum entre les différents niveaux hiérarchiques : plus les encadrants sont proches de ceux qu'ils encadrent, plus ils sont portés à prendre en compte, dans le jugement de leur travail, les règles du métier en sus de la conformité à la prescription verticale. C. Dejours argue de la difficulté à mettre en mots le travail que l'on effectue, et de la « connaissance par corps » auquel il donne lieu – à la différence d'un savoir formalisé, qui pourrait être transmis par la parole ou par l'écrit (Dejours, 2003). C'est faire peu de cas de toutes les situations où le travail requiert, précisément, une collaboration de plusieurs agents qui s'accordent, oralement et parfois par l'intermédiaire de l'écrit, sur ce qui doit être fait, sur les règles à respecter, sur ce qui correspond à un « vrai » ou à un « bon » travail. Certes, il subsiste toujours un reliquat indicible et inexprimable qui tient aux habitudes acquises par le corps. Mais on conviendra que ce reliquat est plus important chez le menuisier qui règle le rythme de son bras sur les changements d'adhérence de sa varlope, que chez des opérateurs et des techniciens dont la grande majorité des actes supposent le maniement d'un terminal informatique<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> N. Alter discute cette stricte séparation entre jugements de beauté et d'utilité en parlant de « reconnaissance verticale » et de « jugement de beauté du management » (Alter, 2009).

<sup>2</sup> Il faudrait en toute rigueur accorder une place, qui dépasserait le cadre de cette thèse, à la critique d'une obsession

Comme le montre notamment le cas de la « professionnalisation » au sein des centres d'appel, il existe une continuité manifeste entre le professionnalisme des collectifs de travail, et ce que leur hiérarchie attend d'eux. Par ailleurs, même au sein d'un collectif de travail, le jugement d'utilité peut prévaloir par moments, ne serait-ce que pour reprocher à l'un des membres de ce collectif de ne pas se rendre utile, ou d'effectuer incomplètement la part de travail qui lui échoit. La solidarité des « collectifs » ne tient pas qu'à la reconnaissance mutuelle de « la belle ouvrage », elle tient aussi à l'effort mis en commun pour « faire son boulot ».

« Dès l'instant que les gens râlent, c'est qu'il y a de la conscience professionnelle », affirme un chef de section à la cantine de l'unité de production thermique où je déjeune, avec plusieurs d'entre eux. Il évoque les agents qui se plaignent d'être entravés par la « paperasse », et par le manque de moyens, dans leur travail quotidien. Or ces préoccupations sont des sujets d'énervement commun, entre les agents qu'il encadre et lui-même, mais aussi pour les cinq autres convives du déjeuner, tous encadrants dans la même unité, dans plusieurs services différents. L'irritation partagée face à une direction nationale qui ne comprend pas le « terrain », et qui lui impose des directives dont l'amoncellement finit par empêcher les agents de faire leur travail, n'est pas réservée qu'aux agents d'exécution ; elle soude plusieurs niveaux hiérarchiques proches les uns des autres dans la même défiance face au « robinet à prescriptif ». Si la « définition gestionnaire » du travail s'oppose effectivement au travail réel, ici, la ligne de démarcation entre ces deux ordres de réalité ne passe pas par le premier niveau d'encadrement. En réalité, chaque niveau d'encadrement a tendance à partager les préoccupations de ses subordonnés immédiats, et à percevoir comme des problèmes insurmontables ce qui, aux yeux des niveaux supérieurs, n'est qu'une série de dysfonctionnements à résoudre (Jackall, 1988).

En raisonnant par l'absurde, on peut constater que, lorsqu'ils se trouvent confrontés à des dispositifs de gestion trop envahissants, qui ont tendance à les « court-circuiter », c'est-à-dire à décréter à leur place si le travail est, ou non, conforme à l'objectif assigné, les encadrants de proximité disent eux-mêmes ne plus pouvoir faire leur travail. Le peu de marges de manœuvre dont

---

commune dans les sciences sociales du travail : s'attacher à faire ressortir tout ce qui, dans le savoir et le savoir-faire des travailleurs, relève du corporel et de l'indicible. À trop insister sur cette incommunicabilité de l'habileté manœuvrière, on ne pense plus le travail « réel » que sur le modèle de l'artisan, comme si celui-ci donnait la pleine mesure du travail véritable, exempt d'aliénation et tout entier contenu dans le « métier ». Dès lors, le travail salarié, qui par construction fait l'objet d'une évaluation hiérarchique (qui est loin d'être neuve, puisqu'elle découle de la relation salariale elle-même, définie comme louage d'une main d'œuvre), est systématiquement perçu comme amputé de ses potentialités, et notamment de l'accomplissement humain auquel correspondrait « l'œuvre » de l'artisan, par opposition au travail du salarié. L'idéal de l'*homo faber* qui fait œuvre plutôt qu'il ne travaille, et qui y trouve une plus grande dignité, vient de la tradition philosophique qu'Arendt, à la suite d'Heidegger, synthétise et prolonge dans la *Condition de l'homme moderne* (Arendt, 1961 [1958]). Doit-on rappeler que, dans cette école de pensée, seul l'individu détaché de tout travail est véritablement libre (i.e. disponible pour l'action politique) ? Sans aller jusque-là, les sociologues du travail qui regrettent l'idéal perdu du travail artisanal traitent les salariés comme des individus inachevés, empêchés par leur travail d'exprimer leur personnalité et leur autonomie, sinon en résistant au travail (pensé entièrement sur le mode de la contrainte). Ce qui interdit de voir dans l'engagement au travail autre chose qu'une fausse conscience, un témoignage de leur aliénation. En outre, cela revient à prendre comme étalon de mesure du travail contemporain un horizon venu d'un passé largement reconstitué, voire fictif : à quoi sert de penser le taylorisme sur le mode de la négation du travail artisanal ?

ils disposent face à leur équipe permet au moins, ordinairement, de manier des sanctions et des rétributions symboliques qui tiennent à la valorisation des meilleurs agents, à l'approbation face au professionnalisme, à la moquerie ou à la défiance affichée face à ceux qui ne respectent pas, ou pas assez, les consignes. Lorsque tout le contrôle du travail est pris en charge par des dispositifs gestionnaires, ces prérogatives disparaissent, et les encadrants ne peuvent plus formuler de jugement. Juger du travail d'autrui consiste en effet, non tant à décréter qu'il est conforme à une norme, mais à apprécier l'écart à la norme et à le qualifier – comme normal, compréhensible, justifiable, ou au contraire injustifiable et anormal.

Dans la réunion de managers de proximité d'une centrale nucléaire évoquée plus haut (1.2.1), ce point est soulevé par quelques-uns des participants. Ils veulent faire comprendre à leurs supérieurs hiérarchiques (les chefs de service présents, qui sont deux échelons au-dessus d'eux dans l'organigramme du site) à quel point le logiciel dans lequel ils reportent leurs « constats de visites terrain » les empêche de témoigner correctement à leurs subordonnés la reconnaissance qu'ils mériteraient, ou les blâmes qu'il faudrait leur adresser. Cette base de données demande en effet que, pour chaque visite terrain, un « constat » soit rempli par l'encadrant, qui indique le nom de l'agent, son identifiant, une appréciation écrite, et une indication binaire : positive ou négative. Or, affirme l'un d'eux, « Dire quelque chose en direct à un gars, ça va. Mais tracer un CVT en négatif, c'est plus dur. » En effet, l'indication ainsi reportée dans la base de données *ad hoc* pourra être consultée par d'autres encadrants, et suivra donc l'agent dans le reste de sa carrière. Par ailleurs, la « note » positive ou négative est beaucoup plus facilement retenue que l'appréciation développée qui l'accompagne<sup>1</sup>. L'incomplétude et le caractère mécanique du dispositif gestionnaire aboutit aux mêmes limitations que celles de certains outils de « gestion des compétences », où seules les compétences déjà reconnues par le système peuvent être validées, sans réserver de place à l'inédit ni aux nuances.

Dans une autre réunion (réseau des MPL d'une autre centrale nucléaire, évoquée plus haut, chapitre 3, section 1.2.2), un chef de section résume le malaise qu'il éprouve face au rétrécissement progressif de ses marges de manœuvre en ces termes :

« Maintenant ce ne sont plus des processus qui bossent pour moi, c'est moi qui bosse pour des processus. Le projet Tranche en marche, par exemple, ça devait nous simplifier la vie : c'est un processus. Je fais du reporting pour eux, si ça se trouve ils s'en foutent, mais on suit la logique du truc, et c'est eux qui disent si on a bien bossé. Moi je veux pouvoir dire aux chefs de temps en temps, " attends, viens voir ici, comment ils bossent les gars, après tu nous juges, OK. " Mais maintenant qui est-ce qui a le temps de venir voir comment on fait ? »

L'une des réponses possibles à la question de la nécessité fonctionnelle des encadrants

---

<sup>1</sup> Pour des raisons que tous les enseignants connaissent bien, et qui sont exactement du même ordre ici, sachant que l'appréciation du professionnalisme par la hiérarchie prend la forme d'un examen aux fortes connotations scolaires.

humains est donc le continuum dont ils sont un élément, d'un bout à l'autre de la chaîne hiérarchique. Les premiers niveaux d'encadrement partagent avec les équipes qu'ils encadrent non seulement des préoccupations liées à la tâche qu'ils effectuent, mais aussi un souci commun du « bon travail » qui ne peut être complètement étranger à la définition qu'en ont les collectifs d'exécution. L'existence de ces niveaux intermédiaires d'encadrement permet d'éviter les situations où un collectif de travail, fier et jaloux de son métier, empreint du même professionnalisme, ferait face à une hiérarchie uniquement tournée vers l'accroissement de la profitabilité. Du reste, ces deux positions caricaturales ne décrivent adéquatement, dans le cas d'EDF, ni l'attitude des directions nationales (constamment préoccupées de « remettre le métier au centre » et de « redonner des marges de manœuvre aux managers »), ni celle des équipes d'exécution, qui partagent avec leur hiérarchie quelques objectifs communs (la préservation de l'expertise maison, mais aussi de l'avantage concurrentiel d'EDF sur son marché). Les encadrants de proximité ne sont pas les seuls juges du travail ; ils sont toutefois ceux qui prodiguent le plus de reconnaissance.

### *1.2.3. L'encadrement humain et technique : un seul et même dispositif de contrôle ?*

Si l'encadrement est une « fonction », distribuée au sein d'un appareil qui inclut à la fois des automates et une part de « facteur humain » (c'est-à-dire des machines de gestion et des agents humains d'encadrement), on peut en définitive concevoir cet ensemble comme un seul et même être social – il est difficile de parler d'« acteur », en l'occurrence. Certes, dans de nombreux cas, machines de gestion et encadrants humains ne collaborent pas directement, voire s'opposent : l'action des uns empiètent sur celle des autres. Pourtant, d'un point de vue macrosocial, à l'échelle de l'entreprise considérée comme une unité fonctionnelle, qui travaille quotidiennement à sa reproduction grâce aux agents qui la constituent et à travers eux, on peut concevoir que « l'encadrement » en tant que fonction sociale unifiée ait un sens.

Cette perspective théorique peut s'inscrire dans la lignée de P. Naville (1963), pour lequel l'automation, par le biais de la rationalisation qu'elle permet, aboutit à « produire le social », comme le résument S. Craipeau et J.-L. Metzger (2007). Dispositifs de gestion, encadrement humain et politique industrielle peuvent alors être pensés dans le même ensemble, comme des processus qui relèvent de la même cohérence : celle qui est impulsée par les dirigeants de l'entreprise, soucieux de faire entrer le travail dans les cadres qui le contiennent le mieux et qui le rendent le plus productif possible (que ce travail désigne une activité humaine, ou une dépense



mécanique d'énergie, est finalement une question secondaire).

C'est pourtant une autre filiation théorique que les recherches en sociologie de la gestion ont fait leur, pour éviter, précisément, d'accorder une trop grande place à la volonté consciente des dirigeants. Les dispositifs de gestion (et ce raisonnement vaut plus généralement pour la fonction d'encadrement) sont mis en œuvre selon des logiques qui ne relèvent pas nécessairement de l'application unilatérale d'une décision politique (des intérêts divergents peuvent présider à l'adoption de tel ou tel dispositif, par exemple) ; par ailleurs, lorsqu'ils sont implémentés, ils ont tendance à agir d'eux-mêmes sans obéir mécaniquement aux injonctions de la hiérarchie, selon le constat bien connu des enquêtes sur la bureaucratie. Enfin, il est difficile de déterminer exactement où se situe le pouvoir, et qui en dispose, dès lors que des machines de gestion sont introduites (avec leurs serviteurs, et les encadrants qui les accompagnent). Tous ces constats rapprochent l'analyse de la gestion des entreprises des écrits de M. Foucault sur la naissance de l'État moderne, et surtout sur la sexualité (Foucault, 1975, 1976). V. Boussard et S. Maugeri y font explicitement référence dans l'introduction de l'ouvrage collectif *Du politique dans les organisations* (Boussard, Maugeri, 2003 : 29-30), pour souligner d'une part la définition très large que Foucault donne de ce terme (« c'est en somme, avant tout, une articulation d'éléments hétéroclites interagissant », résumant-ils, p. 30), et d'autre part la fonction de « disciplinarisation » que remplissent, chez cet auteur, les dispositifs.

#### *Sur le concept foucauldien de dispositif et ses usages en sociologie*

L'annexion de Foucault au vocabulaire sociologique relève de l'abus de langage, si l'on identifie « dispositif de gestion » au sens le plus trivial du terme, et « dispositif » foucauldien. Ce concept excède de beaucoup le système d'information d'une entreprise, et même l'ensemble des savoirs et des êtres humains qui s'y articulent et contribuent à son fonctionnement.

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom, dit Foucault, c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments.

Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes. [...]

Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation, qui, à un moment historique donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. » (« Le jeu de Michel Foucault », entretien reproduit dans Foucault, 2001 : 299).

Dans ces termes peuvent être décrits « dispositif d'alliance » et « dispositif de sexualité », par exemple (Foucault, 1976 : 140). Quel apport théorique peut-on en espérer pour penser des programmes de rationalisation de la gestion des entreprises, appuyés sur un appareillage informatique ?

Ce qui intéresse au premier chef M. Foucault, c'est de montrer la fonction stratégique du dispositif, c'est-à-dire son insertion dans des relations de pouvoir qu'il contribue à la fois à reproduire et à modifier : il répond à un besoin et produit des effets. L'emprisonnement, par

exemple, a été, au tournant du XIXe siècle, perçu comme « l'instrument le plus efficace, le plus raisonnable que l'on puisse appliquer au phénomène de la criminalité », et a produit « la constitution d'un milieu délinquant » (Foucault, 2001 : 299-300). Si le concept foucauldien a une vertu pour les sociologues, c'est en tant que « vecteur d'un mouvement de la pensée » (Potte-Bonneville, 2002), et non en tant que décalque approximatif de la notion ordinaire. Il s'agit avant tout de reprendre, dans la méthode foucauldienne, sa prudence épistémologique à l'égard de l'intentionnalité, et de montrer la continuité entre des éléments apparemment disparates, mais qui participent d'un même ensemble fonctionnellement cohérent. Concevoir comme un « dispositif » la sexualité, l'emprisonnement ou l'encadrement des salariés, permet en effet de se déprendre de la « définition juridico-discursive » du pouvoir (Foucault, 1976 : 109), c'est-à-dire du pouvoir conçu comme quelque chose que les puissants possèdent et exercent, et dont les dominés sont dépourvus. Les encadrants, en tant que délégués d'un employeur, ne possèdent, à strictement parler, aucun pouvoir : ils sont insérés dans des relations de pouvoir qu'ils contribuent à reproduire, mais qui n'ont de réalité que parce qu'elles s'appuient sur des éléments, matériels et symboliques, à leur disposition : bases de données, niveaux de rémunération (« NR » distribués lors des entretiens annuels), bureaux en surplomb de l'atelier, « pré-job briefings » ou encore « double écoute ». Si la continuité entre les machines de gestion qu'ils fréquentent et leur propre travail n'est pas évidente à leurs yeux – ils doivent s'accomoder de ces intervenants supplémentaires qui ont tendance à empiéter sur leur travail d'encadrement – elle devient plus apparente lorsque l'on prend en compte la distribution des instruments du pouvoir, donc de ses effets, au sein de « l'appareil »<sup>1</sup> constitué à la fois de machines et d'encadrants humains.

Le deuxième mouvement auquel invite la lecture de Foucault consiste à concevoir la fonction d'encadrement comme une « stratégie sans sujet » (Foucault, 1976 : 140). De même qu'une machine de gestion peut fonctionner, une fois mise en œuvre, sans que ses concepteurs et ses commanditaires n'interviennent aucunement dans son fonctionnement, de même l'ensemble des encadrants exercent un pouvoir qui ne découle pas d'une source unique qui irriguerait toute la structure hiérarchique. Alors même que la représentation indigène du pouvoir repose encore sur une fiction monarchique (d'un sommet tout-puissant découle l'autorité dont les niveaux inférieurs sont investis), le travail d'encadrement tel qu'il se fait au jour le jour ne prend pas la forme d'une autorité personnelle exercée arbitrairement contre des dominés qui le vivraient comme une atteinte à leur liberté. Par leurs actions quotidiennes, qu'elles soient subjectivement vécues comme l'exercice d'un pouvoir – changer le planning de l'équipe, demander à un agent de finir le jour même une tâche qu'il aurait pu reporter, effectuer une visite terrain – ou qu'elles appartiennent au travail ordinaire de coordination, de contrôle et de conformation – mettre à disposition un poste de travail, reporter des résultats de mesure dans un tableau destiné au chef de service, ou encore faire la cartographie des compétences de l'équipe afin de prévoir le remplacement des agents qui partent bientôt en retraite –, les encadrants de proximité produisent et reproduisent les conditions de subordination des agents qu'ils encadrent, sans que les uns ni les autres ne le vivent comme une domination unilatérale ou une exploitation. Telle qu'elle existe actuellement, la fonction d'encadrement qu'ils exercent est donc indissolublement liée au salariat (à l'existence d'une relation salariale), mais aussi au statut particulier des IEG, au « métier » qui organise la reproduction des compétences au sein de l'entreprise, et en définitive, à la rationalisation gestionnaire du travail.

Un dernier apport des écrits foucauldiens tient aux études de cas qui ont pu servir de source d'inspiration aux sociologues du travail, bien davantage que ses concepts : c'est notamment le cas de l'analyse que Foucault (1975) livre du *Panopticon* de Bentham. Ouvrage destiné à surveiller des détenus qui ne peuvent se soustraire au regard de leurs gardiens, et ne peuvent communiquer entre eux, le *Panopticon* est à la fois le modèle de la prison idéale qui se développe au XVIIIe siècle, et un point de comparaison utile pour analyser les dispositifs de gestion les plus intrusifs, ceux qui sont destinés à surveiller et à punir, au sens le plus trivial de ces termes, notamment en plaçant les

<sup>1</sup> Pour parler comme Benguigui et Monjardet et éviter l'ambiguïté du mot « dispositif ».

salariés d'exécution sous le regard sourcilieux d'une hiérarchie omniprésente (Sewell, Wilkinson, 1992). On comprend en quoi ce modèle théorique a pu paraître fécond pour critiquer les instruments de gestion dont l'ambition explicite est la surveillance exhaustive des gestes des salariés (Sewell et Wilkinson parlent à ce titre d'un « panopticon électronique » à propos du *Total Quality Management*). En revanche, il est impropre, et dommageable, de réduire à ce seul exemple le terme de « dispositif » dans son sens foucaldien.

Ce détour théorique effectué, on peut poser de nouveau la question de la nécessité fonctionnelle des encadrants humains : comment se fait-il que, dans l'appareil d'encadrement, demeurent des êtres humains, et non simplement des machines de contrôle et de coordination ? Les chapitres qui précèdent montrent une constante dans la distribution du travail d'encadrement : lorsque la coordination et le contrôle sont confiés en priorité aux machines de gestion, lorsque l'encadrement est pensé par les dirigeants comme un rappel à la règle et une application stricte des prescriptions, les encadrants finissent par n'assurer que l'accompagnement humain de la prescription. Qu'on l'appelle « travail symbolique », « relationnel », « animation » ou encore « donner du sens », cette part du travail d'encadrement ne peut être prise en charge par des machines parce qu'elle suppose une relation de personne à personne, fondée sur la reconnaissance et l'intersubjectivité. Il ne s'agit pas seulement, comme le voudrait une lecture critique que les enquêtés mobilisent eux-mêmes lorsqu'ils veulent insister sur la dévalorisation de leur travail, de « faire passer la pilule » des prescriptions qu'ils n'ont pas choisies et qu'ils ne peuvent modifier, auprès des agents. Il s'agit également, et surtout, de travailler à l'engagement subjectif de chacun des agents en mobilisant les raisons personnelles que chacun trouve à s'investir dans son travail. La comparaison la plus parlante est sans doute celle des travailleurs sociaux, qui s'emploient eux aussi à engager des personnes dans un « projet personnel » d'insertion sur le marché du travail, ou même de « professionnalisation ».

R. Castel (2009 : 26) rappelle que le « noyau dur du travail social » est la « relation de service » telle qu'elle a été conceptualisée par Goffman : il s'agit de venir en aide à des clientèles qui n'ont pas ou plus accès au marché du travail, à l'école, ou à toutes les institutions qui garantissent l'intégration d'une société. Les chômeurs, exclus, délinquants, accidentés du travail ou handicapés forment ces différentes clientèles qui ont recours non plus aux assurances sociales, mais à l'assistance. C'est là la définition classique du travail social : travailler à (ré)intégrer des individus dans les institutions qui leur donneront une autonomie. Il s'agit notamment de « travailler sur l'individu » pour l'aider à trouver en lui-même les ressources pour y parvenir. Dans la période contemporaine qui s'ouvre avec les conséquences politiques de la crise économique des années 1970 (création du Revenu minimum d'insertion, focalisation des politiques publiques sur l'emploi et l'exclusion), un recentrement sur les individus s'opère : du point de vue des travailleurs sociaux, ceux-ci sont considérés non plus comme les représentants d'une catégorie, mais comme une

collection de trajectoires singulières et différentes les unes des autres. De surcroît, on passe « du travail sur autrui au travail avec autrui » (Astier, 2009) : il s'agit d'accompagner les individus sur le parcours (ou dans le projet) qu'ils ont choisi, par le biais de l'« activation du développement vocationnel et personnel », par exemple (Divay, 2008 : 58). Cette transformation du travail social mérite d'être détaillée, tant elle peut servir d'analogie avec la situation des encadrants de proximité : les bénéficiaires de l'accompagnement « doivent se prendre en main, devenir responsables de leurs choix, de leurs réussites comme de leurs échecs. » Mais dans le même temps, « Le conseiller doit [...] maintenir un équilibre entre la stimulation plus ou moins culpabilisante et l'apport d'un soutien moral en offrant une écoute bienveillante :

[extrait d'entretien] « Il fallait qu'on soit là pour les rebooster, pour les pousser, pour leur donner le courage de repartir, de pas lâcher prise, parce que c'est ça le gros souci avec les gens qui sont au RMI [...] et moi je leur ai toujours dit : "Si vous n'avez pas le moral, si vous sentez que ça va pas, vous m'appellez, vous me parlez de vos problèmes", parce que comme on ne pouvait pas leur proposer des choses vraiment pratiques, je trouvais que notre rôle c'était vraiment d'essayer de les rebooster, de leur redonner du courage. »(Divay, 2008 : 60)

La similitude entre la situation des enquêtés de S. Divay (professionnels de l'accompagnement des chômeurs) et celle des encadrants de proximité d'EDF se lit à trois niveaux. En premier lieu, les moyens très limités dont ils disposent pour effectuer leur travail : « on ne pouvait pas leur proposer des choses vraiment pratiques » répond à la plainte récurrente des encadrants sur l'abstraction progressive de leur travail. En second lieu, la part essentielle de leur travail (d'encadrement ou d'assistance), qui ne peut être remplie par des machines ou des dispositifs automatisés, tient à « l'écoute bienveillante » et à l'accompagnement personnalisé des individus auxquels ils s'adressent. Le travail d'encadrement (pris au sens large, en y incluant le travail des conseillers analysé par S. Divay) consiste à ne pas se substituer aux individus pour effectuer à leur place ce qu'ils doivent effectuer, mais au contraire, à favoriser leur « motivation », les « rebooster », leur mettre le pied à l'étrier pour qu'ils soient en capacité de travailler. Et ce travail tient à une relation intersubjective forte, empreinte à la fois de compassion, de reconnaissance et de détachement, qui met en présence deux individus éprouvant des émotions et capables d'autodétermination. Enfin, la similitude la plus profonde concerne l'alliance de cette forme psychologisante du travail d'encadrement, avec un encadrement gestionnaire par le biais de dispositifs automatisés – dans le cas de l'accompagnement des chômeurs, il s'agit des dispositifs de gestion des prestations sociales, qui fonctionnent de plus en plus comme des automates destinés, d'une part, à faciliter la radiation des chômeurs en fin de droits, et d'autre part à assigner des

objectifs quantitatifs de placement aux conseillers de l'ANPE, devenue entre temps Pôle Emploi. On retrouve ici la même contradiction apparente entre des dispositifs que leurs promoteurs voudraient tout-puissants (puisqu'ils pourraient théoriquement suffire à encadrer convenablement les individus qui en sont dépendants), et la nécessité fonctionnelle d'une relation intersubjective, dont la spécificité est qu'elle permet de « motiver », de « booster » ou, plus simplement, d'initier un processus autodéterminé d'engagement dans le travail.

Si l'encadrement de proximité peut être analysé, fonctionnellement, comme un facteur de reproduction de l'ordre établi dans l'entreprise, sa contribution spécifique à la fonction d'encadrement n'est pas tout à fait la même que le reste de « l'appareil ». Il ne suffit pas de contraindre par des prescriptions, des règlements et une disciplinarisation des corps, le travail d'exécution ; encore faut-il que celui-ci soit pris en charge par des agents qui, en dernière analyse, disposent toujours de la possibilité d'en faire le moins possible, voire de se soustraire à une partie de leur travail prescrit, dans la mesure où ils sont protégés, par leur statut, contre des sanctions trop directement menaçantes. Ce à quoi travaillent les encadrants de proximité, c'est précisément à initier et à maintenir, parmi les équipes qu'ils encadrent, le processus subjectif d'engagement dans le travail qui conduit chaque membre de l'équipe considérée à faire son travail correctement, de son propre chef. Il s'agit là d'un travail qui repose sur une relation intersubjective forte : on peut donc affirmer que la matière première du travail d'encadrement n'est rien d'autre que la subjectivité des encadrés (de même que les formateurs en management travaillent à redresser la subjectivité de leurs stagiaires).

De là à faire des encadrants de proximité des travailleurs sociaux, il y a un pas qu'il faut se garder de franchir, dans la mesure où les publics auxquels ils s'adressent ne sont pas les mêmes, et surtout, dans la mesure où, à l'inverse des bénéficiaires de prestations sociales, les agents EDF ne sont pas strictement dépendants des décisions de l'encadrement. La plupart du temps, en effet, leur travail se déroule sans intervention de la hiérarchie, et les décisions de celle-ci n'affectent que marginalement leur possibilité de travailler, leur rémunération, ou les sanctions qu'ils encourent en cas d'erreur. En revanche, la part que prennent les encadrants de proximité dans l'encadrement des agents repose sur les mêmes ressorts que ceux de « l'accompagnement » dans l'intervention sociale : il s'agit de faire en sorte que les agents s'impliquent *d'eux-mêmes* dans l'effectuation de tâches qui leur sont pourtant prescrites. Comme le travail social, l'encadrement a partie liée avec le « contrôle social », c'est-à-dire avec le confinement des déviations dans un cadre qui les rend relativement inoffensives pour la société dans son ensemble (Barel, 1982) – du point de vue de l'encadrement de proximité, le contrôle consiste précisément à contenir les déviations à la norme et à la règle, de sorte qu'elles n'obèrent pas le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation, et mieux encore, qu'elles contribuent à ce fonctionnement. Mais, de même qu'on ne peut rendre raison

de la forme actuelle du travail social en le décrivant comme un simple contrôle social, destiné à faire la police parmi les pauvres<sup>1</sup>, on ne peut comprendre les encadrants de proximité qui se plaignent d'être devenus des « assistantes sociales » ou un « bureau des pleurs », qu'en prenant soin de restituer le travail spécifique qu'ils accomplissent en tant qu'encadrants : amener les exécutants (fût-ce par une simple écoute active et bienveillante) à s'engager, par eux-mêmes, dans le travail qui leur est dévolu.

Pour conclure cette section, et expliquer complètement la nécessité fonctionnelle de l'encadrement humain, il faut tenir compte des conclusions du chapitre 2, à propos de la délégation de responsabilité qui revient aux encadrants de proximité. L'entreprise est toujours encline à attribuer la responsabilité des erreurs, des manquements et des accidents, aux errements du « facteur humain ». Or, même lorsque l'opérateur ou le technicien, en bout de chaîne hiérarchique, est déclaré responsable d'une défaillance, et est mis en cause individuellement, celui-ci travaille dans les cadres qui sont définis par son encadrement. Dans la conception juridique actuelle de la responsabilité, l'encadrement, en tant que juge et contrôleur des actions des travailleurs, ne peut pas être pris en charge par un dispositif automatisé, ni même par un appareil hétéroclite d'encadrants humains et non-humains. L'encadrement de proximité qui est censé veiller à ce que le facteur humain ne déborde pas des règles prescrites, est défini (par les règles d'attribution de la responsabilité) comme une personne, et de préférence une personne physique, qui peut rendre raison de ses actes. Aussi, si l'on peut analytiquement regrouper encadrants humains et dispositifs de gestion dans un seul et même appareil d'encadrement, à l'inverse, du point de vue des enquêtés, c'est-à-dire du point de vue de ceux dont la responsabilité peut être mise en cause, l'encadrement reste en définitive l'affaire de ceux qui doivent en rendre raison, et prendre sur eux les actions qu'ils ont entreprises, fussent-elles dépendantes d'un appareillage technique et informationnel dans lequel ils n'interviennent que marginalement.

Analyser la distribution du travail d'encadrement aboutit donc à poser, plus généralement, la question de la naturalité du besoin d'encadrement : de même que la fonction des encadrants n'a rien *a priori* de naturel, de même le simple fait que le travail d'exécution requiert toujours une forme d'encadrement est un postulat qui mérite d'être examiné.

---

<sup>1</sup> Le contrôle social est en effet le point commun aux hospices du Moyen-Âge et aux guichets de Pôle Emploi ; pourtant le travail qu'ils effectuent est très différent. Qualifier toutes les formes de travail social de « contrôle social » revient donc à s'interdire d'en comprendre les évolutions historiques, dans le moment même où on entreprend de les critiquer. Ce point d'achoppement de la critique se retrouve à propos de l'encadrement. Sur cette perspective théorique, on consultera avec profit le numéro spécial d'*Esprit* d'avril-mai 1972, « Pourquoi le travail social ? », et en particulier la deuxième partie « Travail social, contrôle social et normalisation », p. 640-715.

## **Section 2 : La place de l'encadrement de proximité dans la production du consentement au travail**

Si les encadrants de proximité apparaissent marginalisés et, dans certains cas, relégués à un simple rôle d'animateurs ou d'accompagnateurs, il n'en demeure pas moins que des rapports de domination s'exercent sur le lieu de travail, et qu'ils en sont les véhicules. Mais peut-on affirmer avec certitude que les encadrants de proximité exercent un travail décisif, dans l'encadrement des agents d'exécution ? Les développements de la section précédente invitent à prendre avec précaution les critiques du travail d'encadrement comme travail de domination. Plus précisément, à partir des résultats précédents, une critique de la critique du « management » s'impose : ce ne sont pas les managers (les encadrants) qui jouent le rôle le plus décisif dans la production du consentement au travail, pas plus que « le management » en tant que corps de doctrine et principes de gouvernance (éventuellement incarnés dans des outils de gestion). Enquêter sur le travail des niveaux intermédiaires de la hiérarchie en entreprise invite donc à relativiser les critiques du « nouveau management » qui font de celui-ci la forme la plus achevée de l'aliénation des travailleurs.

Cette réévaluation des critiques du management souffre en apparence d'un biais manifeste : l'entreprise EDF, qui a conservé un statut du personnel exceptionnel vis-à-vis du reste du marché du travail, et où les agents possèdent tous une compétence technique propre, n'est pas justiciable des mêmes analyses que la plupart des grandes entreprises où s'épanouit le « nouveau management ». Plus précisément, on pourra remarquer que la place relativement faible de la contrainte hiérarchique dans l'engagement au travail des salariés d'exécution, interdit en apparence toute généralisation des conclusions de ce chapitre, au-delà des seules grandes entreprises industrielles à statut. Mais d'une part, il faut se garder d'opposer trop rapidement, et en bloc, « le management » et « les salariés » (c'est-à-dire les exécutants). Ce qu'une entreprise comme EDF permet de montrer, précisément, ce sont les continuités entre les premiers niveaux de l'encadrement et les salariés qu'ils encadrent, et les fractures entre ces premiers niveaux et leur hiérarchie. Il est possible que, dans d'autres entreprises où l'on compte moins de niveaux hiérarchiques, ces continuités soient moins manifestes, voire disparaissent complètement. Cette section n'a que l'ambition d'inviter à des analyses affinées et nuancées. D'autre part, les présupposés anthropologiques sous-jacents dans les critiques du « nouveau management » (ou même du « management » sans davantage de précisions) méritent un examen critique qui peut être fait à partir de ce terrain aussi bien qu'à partir d'un autre.

## 2.1. Aux origines du consentement au travail

### 2.1.1. Un besoin fabriqué dans et par le travail ?

La question du « consentement au travail » a reçu sa formulation la plus claire dans les travaux des théoriciens du « labor process », et en particulier dans ceux de M. Burawoy (1979a, 1979b). Celui-ci, à partir d'un terrain de recherche qui se trouve être le même que celui de D. Roy (2006 [1952]), renverse la question traditionnellement posée par la sociologie industrielle américaine – pourquoi les ouvriers travaillent-ils si peu – pour se demander comment il se fait que les ouvriers travaillent autant. Le terrain d'enquête de Roy et Burawoy est une usine qui produit des moteurs : des chaînes de montage où les ouvriers sont payés à la tâche. Alors que Roy cherche à expliquer la rationalité qui préside au calcul des ouvriers qui « tirent au flanc » et freinent la production<sup>1</sup>, Burawoy, constatant que les quotas de production sont toujours dépassés – personne ne se limite à remplir 100% de son objectif, au contraire : les ouvriers font systématiquement du bonus (*making out*)<sup>2</sup> – pose la question inverse : comment se fait-il que les travailleurs consentent à leur propre exploitation, en travaillant d'arrache-pied parfois, et sans remettre en question l'existence de la domination qui s'exerce sur eux ? On connaît la réponse marxienne<sup>3</sup> : les ouvriers ne peuvent faire autrement que de se plier à la discipline que leur employeur exige d'eux, en raison de la constitution d'une « armée de réserve » de sous-prolétaires prêts à remplacer les premiers, et en raison de leur situation de dépendance à l'égard des capitalistes (qui tiennent dans leurs mains les moyens de subsistance de leurs ouvriers). Dans la période historique du « capitalisme monopolistique avancé », durant laquelle écrit M. Burawoy, l'extraction de la plus-value ne repose plus aussi directement sur la coercition, dans la mesure où les luttes sociales ont rendu le salaire moins directement dépendant de l'effort individuel (Burawoy, 1979a : 27), et où les ouvriers sont moins directement dépendants d'un seul employeur : le marché du travail n'est pas contrôlé par un

---

<sup>1</sup> Il se démarque ainsi de l'école des relations humaines, pour laquelle le freinage (« restriction of output ») devait être expliqué par l'imperméabilité des exécutants à la rationalité managériale.

<sup>2</sup> L'édition française des textes de D. Roy (2006) traduit « making out » par « s'en sortir » ; certains traducteurs de M. Burawoy parlent de « défi de production » (Coutrot, 1998 ; Calderón, 2008). Pour éviter les connotations d'enfermement associées à cette expression, aussi bien que pour rendre le sens de la compétition associé à ce terme, je préfère le traduire par « faire du bonus » dans la suite de ce chapitre.

<sup>3</sup> Burawoy revendique un cadre d'analyse marxiste, pour dépasser le point d'achoppement de la sociologie industrielle américaine qui, selon lui, s'avère incapable de penser l'histoire des sociétés autrement que sur un mode linéaire, dans lequel l'avenir serait le perfectionnement du présent (Burawoy, 1979a – cf. en particulier le deuxième chapitre). Or, comprendre la production du consentement au travail exige de tenir compte des contradictions dans lesquelles celui-ci est pris, du fait de la forme historique des rapports de production et des « *relations in production* » qui s'imposent à lui.



seul agent. Dès lors, l'extraction de la plus-value, c'est-à-dire la réalisation du travail prescrit, repose en partie sur le consentement des travailleurs. Là où les marxistes de son époque, suivant Gramsci, ou encore Chomsky, attribuent l'absence d'une conscience de classe ouvrière à la domination idéologique des classes bourgeoises (dans l'espace public, c'est-à-dire en-dehors des lieux de travail), M. Burawoy tente d'expliquer le consentement des travailleurs à leur propre domination<sup>1</sup> en analysant sa production dans et par les relations de travail – qu'il appelle « *relations in production* » pour les différencier des « *relations of production* », qui désignent les rapports de production tels que l'asymétrie dans la possession des moyens de production. Il ne suffit pas que les travailleurs soient à la merci du capital (très relativement, en l'occurrence) pour leur subsistance, pour qu'ils exécutent sans broncher les tâches qu'on leur prescrit. Encore faut-il qu'ils adhèrent, ne serait-ce qu'en façade, *a minima*, aux relations de travail dans lesquelles ils sont pris : qui commande, qui fournit les pièces, quel est le « bon » ratio de production sur lequel les ouvriers s'accordent collectivement (dans les termes de Roy : quel degré de « freinage » est acceptable), pour ne pas s'épuiser au travail tout en gagnant le plus possible, collectivement, sans que certains soient beaucoup plus payés que d'autres ? La réponse à toutes ces questions tient, selon l'auteur, à l'analogie que l'on peut tracer entre le procès de travail et le jeu. « Faire du bonus » (*making out*) est un jeu sérieux que les ouvriers s'accordent à jouer. Les récompenses de ce jeu sont précisément les gratifications financières que chacun d'entre eux reçoit lorsqu'il dépasse 100% de l'objectif qui lui est assigné (en nombre de pièces par heure). Or le simple fait de jouer un jeu implique d'en accepter les règles. La participation à un jeu collectif tend à produire des intérêts endogènes au jeu ; dès lors, il n'est pas besoin de supposer des intérêts de classe formés en-dehors du travail pour expliquer que les travailleurs « jouent le jeu ». Et « jouer le jeu » signifie notamment se plier aux règles de contrôle, de rétributions et de sanctions qui sont inscrites dans le fonctionnement de ce jeu<sup>2</sup>. En outre, sachant que chacun des ouvriers essaie de « faire du bonus », sans y parvenir toujours, les problèmes d'effectifs et d'organisation occasionnent des conflits entre les ouvriers, et non avec leur hiérarchie : c'est la « translation de la domination hiérarchique vers des antagonismes latéraux » (Burawoy, 1979a : 67).

Parler de « jeu » à propos du procès de travail ne relève-t-il pas de l'abus de langage, en particulier dans cet univers industriel où certaines tâches sont particulièrement pénibles, voire

<sup>1</sup> Ce que J.-P. Durand, appliquant à l'industrie automobile le mot de La Boétie, appellera la « servitude volontaire » (Durand, 2004).

<sup>2</sup> R. F. Freeland insiste cependant à juste titre sur l'une des raisons de l'endogénéité des « intérêts » ainsi produits : la rémunération au rendement conduit à ce que chacun cherche à maximiser son salaire, sans qu'il soit nécessairement besoin de montrer que le jeu devient « une fin en soi » (Freeland, 2001). L'analogie avec le jeu (contrairement au choix rationnel dont Freeland se fait l'avocat) permet cependant de comprendre que les « intérêts » qui se forment dans l'atelier n'existent qu'en vertu des relations de travail dans lesquelles les agents sont pris (et non en vertu de préférences individuelles données d'avance).

occasionnent des accidents graves<sup>1</sup> ? En réalité, ce point de vue est partagé par la sociologie industrielle, qui passe son temps à démontrer que l'écart entre prescrit et réel (ou encore, l'écart entre la logique managériale et celle des collectifs de travail, ou enfin, le contrôle de zones d'incertitude au sein des organisations bureaucratiques) donne prise à l'autonomie des salariés d'exécution, qui y trouvent des satisfactions relatives sous la forme de ce que j'ai appelé, plus haut (cf. chapitre 4), des « arrangements ». Le mot « jeu », en français, exprime bien le double sens de ce processus : à la fois stratégie organisée collectivement, et degré de liberté introduit dans la mécanique bureaucratique. En outre, le procès de travail que décrivent Roy, puis Burawoy, a une caractéristique essentielle : les ouvriers peuvent régler eux-mêmes le rythme des machines sur lesquelles chacun d'entre eux travaille, de manière à atteindre un rendement plus ou moins important. Leur « servitude volontaire » est donc accentuée, ou au contraire adoucie, par leur propre paramétrage de l'instrument de travail. Les contremaîtres (*foremen*) qui les supervisent sont issus des rangs des ouvriers, et se font leurs complices dans ce jeu consistant à faire du bonus.

Il est difficile d'appliquer tel quel ce cadre d'analyse aux différents univers de travail que l'on trouve au sein d'EDF. La taylorisation y est peu poussée, le procès de travail n'est pas le même, et les salaires à la tâche sont inexistantes. Toutefois, M. Burawoy a le mérite de montrer que le consentement au travail est produit dans et par le travail lui-même, ou plutôt dans et par les relations de travail qui l'organisent. Le consentement n'est pas une notion psychologique, ni subjective, mais il est « exprimé par, et est le résultat de, l'organisation des activités. Il doit être distingué de la conscience spécifique ou des attributs subjectifs des individus qui s'engagent dans ces activités. » (Burawoy, 1979a : 27)<sup>2</sup>. Peut-on attribuer aux mêmes causes l'engagement dans le travail dont font preuve les agents d'EDF ? En d'autres termes : la faiblesse relative du travail d'encadrement en tant que coercition, s'explique-t-elle par l'existence de « jeux » que les agents joueraient sans avoir besoin d'y être incités autrement que par l'intérêt né du jeu lui-même ?

### *2.1.2. Une construction sociale enracinée dans l'organisation*

Une expression récurrente, dans les propos des encadrants de proximité enquêtés, peut

---

<sup>1</sup> Burawoy raconte ainsi avoir failli être grièvement blessé en essayant de redémarrer une machine récalcitrante et qu'il maîtrisait mal.

<sup>2</sup> « consent is expressed through, and is the result of, the organization of activities. It is to be distinguished from the specific consciousness or subjective attributes of the individual who engages in those activities. » L. Goussard (2008) reprend cette perspective de recherche en distinguant consentement « subjectif » et « comportemental ». Ce dernier se réfère aux actes effectivement accomplis par les salariés, sans même supposer qu'ils adhèrent subjectivement à leur domination.

inciter à un rapprochement apparemment superficiel, mais qui n'est pas dénué de sens, en réalité : les agents qu'ils encadrent auraient tendance à se comporter comme « de grands enfants ». Isabelle (dont l'exemple est évoqué plus haut, chapitre 3, section 1.2) en parle en ces termes :

« [...] d'une part, les agents, c'est comme des enfants, si vous dites à un enfant « C'est pas bien, si tu recommences tu auras... je sais pas quoi », et que la fois d'après il recommence et que vous lui dites « Attention, c'est pas bien, la prochaine fois.. », et si vous faites dix fois ça, à un moment donné il rigole, hein, c'est tout le monde pareil, ils ne craignent rien, et à partir du moment où ils ne craignent rien, vous avez le curseur qui remonte. » (Isabelle, 30 ans, chef de service exploitation, entrée à EDF comme chef de GR adjointe après une école d'ingénieur)

Un chef de section du nucléaire (Bertrand, 45 ans, entré à EDF par les écoles de métier, dans l'hydraulique) renchérit :

« Pour parler clairement, ce sont des grands enfants. Ouais, je mettrais ça comme ça. Sans arrêt ils essaient de.. ils essaient sans arrêt de repousser les limites, jusqu'à ce que la claquette tombe – c'est imagé, hein, on ne met pas de claquettes. Non mais euh... voilà comment je définirais le management ici, sachant qu'on nous donne pas tellement les moyens de manager. »

Un autre enquêté (Gérard, 45 ans, appui technique dans la maintenance nucléaire, entré à EDF comme technicien après un BEP d'électromécanicien et deux emplois dans le privé) conclut notre entretien (en *off*, une fois l'enregistreur éteint), qui tournait beaucoup autour de la charge de travail impossible à gérer que celui-ci supportait, par cette note :

« La pression, il en faut, aussi. Et des coups de pied au cul, il y en a à mettre. On est tous des grands enfants, si on ne nous met pas une taloche de temps en temps... Mais il faut connaître ses limites. »

Les agents se voient donc reprocher leur comportement de « grands enfants » pour deux raisons : ils ont besoin d'être aiguillonnés pour se mettre à leur travail et le faire correctement ; ils ont tendance à jouer avec les règles, en poussant leur avantage jusqu'au point où ils s'approchent dangereusement de l'infraction à la règle. À la réflexion, il y a là une similitude frappante avec le « jeu » décrit par Burawoy : les règles du jeu sont précisément ce qui permet de jouer, mais aussi ce que l'on tente en permanence de subvertir, ou du moins, ce sur quoi on s'appuie pour maximiser son intérêt, tel qu'il est défini au sein du jeu, quitte à interpréter les règles, lorsqu'elles sont floues ou incomplètes, dans le sens le plus favorable. Or on voit que, dans ces trois exemples (mais bien d'autres pourraient être cités), il est précisément question de ce que les règles permettent ou non, et

des menaces de sanctions que les encadrants brandissent pour les garantir. On retrouve donc le constat de Burawoy : « la participation à un jeu qui implique d'autres agents de production (ouvriers, contremaîtres, etc.) conduit à accepter les relations *sociales* de contrôle qui sont inscrites dans le procès de travail, c'est-à-dire les relations de la production. » (Burawoy, 1979a : 82)<sup>1</sup>. En d'autres termes, ce n'est pas la simple existence de l'encadrement (en tant qu'appareil constitué de règles, de dispositifs de gestion, et d'encadrants humains) qui produit, seule, la coercition garantissant que les agents d'exécution effectuent leur travail et l'effectuent correctement ; ce sont plutôt les relations sociales, et y compris les relations de contrôle, dans lesquelles les agents sont placés et qu'ils contribuent à façonner par leurs actions, qui définissent le cadre à l'intérieur duquel le jeu peut être joué, des intérêts peuvent s'épanouir, et des sanctions peuvent être encourues. Le consentement au travail ne s'oppose pas à la coercition comme deux phénomènes diamétralement opposés, de même que l'encadrement ne fait pas face aux exécutants de manière seulement antagoniste. Si les agents ont tendance à se comporter comme « de grands enfants », c'est donc parce qu'ils ont tendance à jouer le jeu du procès de travail au point d'essayer d'en éprouver les règles.

À la lumière de ce premier constat, on peut expliquer plus complètement l'importance du « relationnel » que les encadrants de proximité entretiennent avec leur équipe (cf. supra, chapitre 4, section 2.2). Ce domaine de leur action, qui pourrait apparaître, de l'extérieur, comme un pis-aller du travail d'encadrement dépourvu de ses véritables instruments (intervention sur les conditions de travail, sanctions et incitations), est pourtant décrit par la plupart d'entre eux comme ce que leur travail a de plus précieux. Font-ils de nécessité vertu en se persuadant ainsi que leur travail, même appauvri, vaut la peine d'être effectué ? En réalité, le point de vue de ces enquêtés recoupe en partie celui des analystes du procès de travail : dans le travail des encadrants, l'essentiel tient à l'établissement des « relations sociales de contrôle », comme le dit Burawoy, et non « du contrôle » entendu comme un attribut que l'encadrement posséderait en propre. En somme, ce détour théorique permet d'effectuer le même type de décentrement que celui auquel invite la lecture de Foucault : comprendre le contrôle comme procédant d'un ensemble des relations sociales, produites et reproduites dans le cours de l'action quotidienne des travailleurs (encadrants et encadrés), plutôt que comme l'action unilatérale des encadrants sur les encadrés. Les agents d'exécution contribuent à leur propre contrôle, non pas en se surveillant mutuellement (quoique cela puisse être le cas, dans la mesure où ils cherchent ensemble à maintenir un professionnalisme commun<sup>2</sup>), mais précisément, en se comportant comme « de grands enfants », c'est-à-dire des personnes dont les actes sont faits

<sup>1</sup> « incorporation into a game involving other agents of production (workers, foremen, etc.) generates an acquiescence in the *social* relations of control inscribed in the labor process, that is, the relations in production. » (l'auteur souligne)

<sup>2</sup> L'autocontrôle au sein d'un collectif de travail découle de ce que les membres de ce collectif cherchent à maintenir un même degré de compétence et d'engagement dans le travail de la part de chacun des agents.

pour être contrôlés, et qui par leur comportement contribuent à faire exister la menace crédible d'une sanction en cas d'erreur ou de manquement. Consentement au travail et résistances ne peuvent donc pas être opposés terme à terme, au contraire : c'est la succession des épreuves que les agents font subir à la règle, et des défis qu'ils lancent à l'encadrement, qui aboutit à préciser l'application de la règle, et à confirmer les encadrants dans leur rôle d'encadrants.

Cette construction du consentement au travail, que l'on pourrait qualifier de dialectique, et qui contribue au caractère fonctionnel de l'encadrement, est pourtant largement ignorée par l'entreprise. Plus exactement, les dirigeants de l'entreprise EDF, mais aussi les différents niveaux hiérarchiques de l'encadrement, et y compris les agents d'exécution (dans une moindre mesure), souscrivent spontanément à deux postulats, à propos du travail d'exécution : celui du facteur humain et celui de la naturalité du besoin d'encadrement.

La théorie du « facteur humain » conçoit l'intervention humaine dans les systèmes complexes comme un facteur d'erreurs, qu'il faut chercher à contenir au mieux. Bien davantage qu'une doctrine de préventeurs, c'est avant tout une *folk theory* très répandue dans l'entreprise EDF, et qui présente des affinités intellectuelles avec la conception taylorienne du travail d'exécution<sup>1</sup>. Son postulat anthropologique central est la tendance spontanée des travailleurs à faire n'importe quoi, plutôt que le travail qui leur est prescrit. En ce sens, elle s'accorde très bien avec le postulat de la naturalité du besoin d'encadrement. Dans les propos des enquêtés, qu'ils soient ou non encadrants, on retrouve constamment ce rappel, lorsqu'ils s'aventurent à critiquer leurs chefs actuels ou ceux qu'ils ont eu par le passé, ou encore lorsqu'ils évoquent la relation entre leur équipe et son chef : il n'est pas possible de se passer d'un manager.

(extrait de mes notes de terrain, mai 2010) Présent sur le site d'un centre de relations clientèle de la Direction commerce pour la journée entière, je déjeune à la cantine inter-entreprises locale, avec la chef de CRC, deux des responsables d'équipe, et une cadre de la direction des ressources humaines qui intervient sur le site en tant que coach – elle apprend aux responsables d'équipe à « gérer leurs émotions » et à « prendre du recul sur leur travail », selon ses propres mots. La conversation vient à un moment sur la « génération Y », marronnier de la gestion des ressources humaines des années 2000-2010 : les salariés les plus jeunes seraient plus délicats à « gérer » que leurs aînés, en raison de traits de caractère particuliers à leur génération, comme la propension à être constamment connectés à l'information et à « zapper » entre plusieurs sources d'attention, par exemple<sup>2</sup>. Je demande alors à mes interlocuteurs si, comme on le prétend dans les publications relatives à ce « phénomène de société », la génération des 20-30 ans leur semble plus rétive à l'autorité, plus difficile à encadrer. Leur réponse est unanime : au contraire, ils sont

---

<sup>1</sup> On se reportera à l'annexe H pour de plus amples développements sur le facteur humain.

<sup>2</sup> Sur la pertinence toute relative du concept de « génération Y » dans les politiques de GRH, on consultera Pichault, Pleyers, 2010.

constamment en attente de ce que va leur dire leur chef, ils ne savent pas travailler tout seuls. Ils ont autant, sinon plus, « besoin d'un manager » que leurs aînés, qui ont pris leur marque depuis plusieurs années dans leur univers de travail, et ont acquis une compétence qui leur permet de se débrouiller seuls. Le responsable hiérarchique direct apparaît, conformément aux enquêtes quantitatives effectuées en interne<sup>1</sup>, comme la personne vers laquelle chaque agent se tourne le plus facilement en cas de difficulté, et sur laquelle il « compte ». En un sens, on retrouve ici la relation de dépendance mutuelle qui caractérise les situations où l'encadrement de proximité est cantonné dans un rôle d'animation d'un collectif de travail (sans intervenir sur le travail lui-même) : sans les demandes que les agents encadrés lui adressent, celui-ci verrait son rôle se rétrécir singulièrement.

De manière générale, les enquêtes internes, qu'elles concernent les coopérations entre générations<sup>2</sup>, le climat social, ou directement l'encadrement de proximité<sup>3</sup>, s'accordent toutes pour constater la centralité de la figure du « manager » (au sens du supérieur hiérarchique direct), dont les agents attendent à la fois qu'il puisse répondre à leurs préoccupations, mais aussi qu'il ait une véritable autorité. Aussi, la récurrence des inquiétudes des dirigeants à l'égard des « marges de manœuvre des managers » n'est que le miroir d'une représentation partagée par tous les agents : quelle que soit l'activité, dans une organisation comme EDF, il faut qu'il y ait des chefs, pour encadrer les agents. Le cadre dirigeant cité plus haut (chapitre 5, section 2.2), chargé de réfléchir aux implications de la mobilité des techniciens d'ERDF, manie un vocabulaire qui rattache sa conception de l'encadrement à une histoire apparemment immuable, qui suit une tendance de fond :

« Là on parle du chef d'équipe, d'une dizaine d'agents. Quant au chef de GR, il a en charge de piloter tout ça, et d'animer cette équipe [l'ensemble des chefs d'équipe]. Le chef de GR doit animer tout ça, toujours dans une logique de centurion/décurion : 10, c'est la bonne taille d'équipe, l'éventail de subordination standard. L'objectif c'est d'avoir un taux d'encadrement de 1 à 10. »

« L'éventail de subordination standard » serait donc une constante, quelle que soit l'activité en jeu : le métier des armes dans la Rome antique, ou la technique clientèle en 2010. Exemple anecdotique, tiré d'un entretien où l'enquêté prétend explicitement vouloir « modéliser les systèmes

<sup>1</sup> Les baromètres établis par la direction de la communication à partir d'enquêtes par sondages auprès des agents montrent toujours un très haut niveau de confiance dans le responsable hiérarchique direct : 80% des répondants en moyenne déclarent qu'ils sont satisfaits de leur responsable actuel et qu'ils lui font confiance, quand bien même les objectifs de la direction n'apparaissent pas clairs, voire lorsque la stratégie de l'entreprise est perçue de manière très critique.

<sup>2</sup> C'était le sujet de l'une des enquêtes qualitatives par entretiens au pilotage desquelles j'ai participé, au sein de la Direction des ressources humaines, en sélectionnant le cabinet en charge de sa réalisation, en facilitant son déroulement au sein des unités concernées, et en organisant la restitution des résultats.

<sup>3</sup> Une enquête par entretiens effectuée par M. Vakaloulis pour le CCE d'EDF, dont le rapport final a été remis en octobre 2011, aboutit à des conclusions similaires quant à la nécessité de l'encadrement : « Les responsables d'équipe sont des personnes-ressources pour leurs collaborateurs. La gestion de l'humain est, pour ainsi dire, leur "cœur de métier." Ils savent, par exemple, que le « social » est la chose la plus importante dans l'entreprise, "le nerf de la guerre." » (Vakaloulis, 2011 : 65).

humains », mais exemple parmi d'autres d'une croyance très largement répandue : les agents ont besoin d'un chef.

Pourquoi devrait-on, après tout, remettre en question cette évidence partagée ? Elle correspond, en l'espèce, à la fois à la théorie du « facteur humain » et aux nécessités fonctionnelles mises à jour dans la section précédente. Les agents d'EDF, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont donc de bonnes raisons d'adhérer à cette croyance, présentée comme une nécessité. Ils font preuve de « réalisme » au sens de Boltanski (2009) : sachant que l'institution (l'entreprise, en concurrence) définit les relations de travail comme une réalité hiérarchique, les agents qui y travaillent et qui dépendent de cette institution (non seulement pour ordonner le monde qui les entoure et s'y repérer, mais aussi, très matériellement, pour accomplir leur travail et être rétribués en échange) ne mettent pas en doute, spontanément, cette nécessité. Il faut tout un travail critique pour commencer à douter de la nécessité des rapports hiérarchiques, ou même soumettre à un examen critique leur forme actuelle. Ce qui pose problème, en réalité, du point de vue du sociologue, ce n'est pas tant l'acceptation spontanée (qui se donne à voir comme « naturelle ») de l'ordre social, mais sa mise en cause par ceux qui contribuent habituellement à le reproduire.

## ***2.2. À quoi les travailleurs consentent-ils ?***

### *2.2.1. Le besoin d'encadrement est-il naturel ?*

Comme le rappelle P. Berger, les sociologues sont souvent les seuls à s'étonner que leurs semblables consentent à l'ordre social tel qu'il est, habitués qu'ils sont, de leur côté, à le tenir pour une « construction sociale » (Berger, 2006 [1963]). Le « réalisme » dont font preuve les agents s'explique aisément lorsque la réalité sociale est produite par des institutions qui ne font l'objet d'aucune critique<sup>1</sup>.

De quelles critiques la fonction d'encadrement fait-elle l'objet, au sein d'EDF ? Aucune des instances qui parlent de « management » ne s'emploie à la critiquer radicalement l'existence même, pas même les organisations syndicales, bien au contraire. Les discours qui circulent au sein de l'entreprise, qu'ils proviennent de producteurs de doctrines managériales (formateurs, cadres de la

---

<sup>1</sup> Ou encore, pour le dire comme Bourdieu (1994 : 128), à propos de la philosophie politique qui pose la question de la « légitimité » de l'Etat, de manière assez incongrue par rapport au sens commun : « ce qui fait problème, c'est que, pour l'essentiel, l'ordre établi ne fait pas problème. » L'absence de problème vient, pour Bourdieu, de l'incorporation de structures cognitives qui sont objectivement accordées aux structures sociales.

fonction ressources humaines), de dirigeants, ou même de syndicalistes, sont étonnamment convergents : ils en appellent toujours à davantage de « marges de manœuvre » et d'autonomie pour les « managers » qui, à l'heure actuelle (c'est-à-dire au moment où ces discours sont énoncés), seraient trop contraints dans leur travail et verraient leur latitude d'action rétrécie. J'ai eu l'occasion de m'en rendre compte dès mon arrivée sur mon terrain de recherche : les premiers entretiens exploratoires que je menai alors, avec des membres de l'Observatoire national de la qualité de vie au travail, ainsi que les discussions, autour de mon sujet de thèse, avec des cadres de la fonction ressources humaines, firent ressortir un consensus partagé sur la nécessité de reconquérir, pour « les managers » (sans davantage de détail, souvent), le rôle véritable dont ils auraient progressivement été privés.

Le propre d'une enquête ethnographique dans un milieu d'interconnaissance est qu'elle donne lieu à des appropriations qui lui donnent un cours particulier, de sorte que l'enquêteur ne dirige pas seul le processus d'enquête, à ses débuts. C'est d'autant plus le cas dans un milieu comme la direction des ressources humaines d'une grande entreprise où, sur « le management de proximité », chacun a des idées bien arrêtées (qui sont le produit de sa trajectoire sociale), et en tire des recommandations pour l'enquêteur, du type : « tu devrais étudier ça », ou encore « tu devrais contacter telle personne de ma part ». Les premiers mois de mon enquête ont été consacrés à la redécouverte de ce lieu commun des ethnographes, sans que, pour autant, j'aie le pénible sentiment de voir mon sujet m'échapper et être redéfini par d'autres, tant une étude sociologique du « management de proximité » recevait, partout, un accueil bienveillant et ouvert. Les premières pages de mon journal de terrain témoignent plutôt d'un étonnement face à cette facilité d'accès, mais aussi face à l'étrange convergence de diagnostics partagés (et exprimés dans les mêmes termes) par des enquêtés très dissemblables, autour du « manque de marges de manœuvre des managers ». À propos d'une conversation entre deux collègues de bureau à mon étage, je note, en octobre 2007 :

« Ils en viennent (F. surtout) à parler du management de proximité, qui est au centre de toutes les tensions, et de leur stress qui a des répercussions sur la qualité de vie au travail : exactement mon sujet de recherche, bien que je n'aie pas ouvert la bouche. Ce qui signifie – s'il était encore besoin de le prouver – que mon sujet est déjà très balisé, et que les termes du problème sont quasi *common knowledge*. »

L'étonnement que je ressentis alors, devant ce problème posé par tous dans les mêmes termes, ne fit que croître lorsque je découvris que le « manque de marges de manœuvre des managers » était un sujet d'investigation récurrent depuis plusieurs années. Les différentes parties prenantes de l'entreprise semblaient donc s'accorder non seulement sur la naturalité du besoin d'encadrement, mais aussi sur la nécessité de redonner aux encadrants la place qu'ils avaient perdu – qu'ils ne cessaient de perdre. L'idée d'une fonction propre de l'encadrement, dont on attend qu'il s'accommode d'une condition inconfortable, vient de ce constat répété.

Ce consensus sur la nécessité de retrouver les « vrais » managers qui auraient disparu de nos



jours cache néanmoins des positions moins clairement convergentes. Aux yeux des cadres dirigeants, anciens managers de proximité (au moins à l'échelon manager de deuxième ligne), il faudrait redonner aux managers l'autorité qu'ils avaient dans leurs premières années de carrière, et qui a été battue en brèche. Pour les prescripteurs de doctrines managériales, il s'agirait de « professionnaliser » les managers et futurs managers, en leur donnant les outils et les représentations qui leur feraient trop souvent défaut, et qui se traduiraient par des difficultés personnelles dans l'exercice de leur travail d'encadrement. Pour les organisations syndicales enfin, l'essentiel serait de redonner des leviers de travail aux encadrants, en évitant de les couper de leur équipe par de multiples tracasseries administratives et en redonnant des missions de service public plus affirmées aux unités de l'entreprise, au lieu de leur actuelle tendance à la recherche de rentabilité. Pour autant, ces revendications ont au moins un point commun : déplorer l'affaiblissement progressif de la relation de proximité que les encadrants entretenaient jusque là avec leur équipe.

Les processus de rationalisation du travail d'exécution prennent donc la forme paradoxale d'un encadrement technique toujours plus étroit (ou que les directions voudraient tel, du moins) et d'une abstraction toujours grandissante du travail des encadrants, alors même que les directions qui mettent en œuvre cette rationalisation déplorent la disparition progressive d'un travail d'encadrement authentique, et authentiquement humain. L'affirmation répétée, et manifestement conforme à un lieu commun partagé par tous les agents, qu'il faut que « le manager » puisse faire son travail, rencontre un écho favorable auprès de tous les agents, et singulièrement, auprès des encadrants de proximité. Dans le même temps, cette déploration du manager perdu (marginalisé par les instruments de gestion qui l'évincent de l'encadrement du travail) souligne, paradoxalement, la place relativement peu importante qu'il occupe dans la production effective du consentement au travail des agents. Le stress et les symptômes avérés d'atteintes à la santé dont témoignent certains enquêtés, correspondent à des situations où cette contradiction est poussée à son paroxysme. Tous les encadrants ont du mal à vivre leur position intermédiaire, « entre le marteau et l'enclume », sachant que leurs ressources et leur latitude d'action sont limitées. Ceux qui ne peuvent plus s'en accommoder, et qui vivent cet inconfort comme une atteinte à leur dignité, sont ceux dont la fonction se trouve niée par l'organisation actuelle du travail – ceux qui ont l'impression que l'on n'a plus besoin d'eux. Deux exemples permettent de l'illustrer :

Paul a 47 ans ; il a fait toute sa carrière à EDF, où il est entré comme agent releveur, dans la distribution, tout en bas de l'échelle. « Autodidacte », comme il le dit, il a gravi un à un les échelons de la hiérarchie au sein de la distribution puis du commerce, sans passer de diplômes supplémentaires. Il est, au moment de notre entretien (mai 2010), « manager de ressources » au sein d'un centre de relation clientèle : son

travail consiste à faire correspondre les plannings de « Phare » (le service d'hypervision qui répartit les appels de clients entre les conseillers clientèle disponibles) avec les ressources dont il dispose réellement, c'est-à-dire les conseillers clientèle effectivement présents à l'instant t. Il décrit son travail comme un empêchement permanent : « Le dialogue avec Phare, ce n'est pas un dialogue. C'est : on vous appelle, "Comment ça se fait que vous n'ayez pas la ressource ?", au mieux, ça c'est quand on vous appelle. La plupart du temps on n'a juste pas le choix, on fait comme on peut. » Il doit chaque jour réaliser un équilibre délicat entre les exigences de l'hypervision et les agents effectivement présents, sans avoir aucune latitude, dans la mesure où les plannings sont particulièrement « serrés » : « Sur 45 conseillers clientèle, je ne peux pas accorder plus de 3 congés par jour ». Il est donc conduit à dire aux agents qui souhaiteraient arriver plus tard, un matin, pour emmener leurs enfants à l'école, de se déclarer absents pour cause de maladie, le jour même. En somme, il essaie de « faire tourner l'orga[nisation] », selon ses propres mots, envers et contre les prescriptions qu'il devrait appliquer. « Même [le chef de CRC] peut toujours appeler les responsables de Phare, dans ce cas-là, ça ne sert à rien : au mieux ça remonte encore un niveau au-dessus, mais ça gâche du temps et de l'énergie pour rien, car au total rien n'est accordé. » Paul vit très mal ce travail d'organisation constamment empêché, qui se heurte constamment aux limites trop étroites qui lui sont assignées. Auprès des conseillers clientèle, il apparaît comme celui qui réclame en permanence plus de disponibilité ; auprès de l'hypervision, au contraire, il est l'avocat des agents dont on déplore qu'ils soient trop souvent absents. Il mange systématiquement à son bureau le midi, par manque de temps. Notre entretien se déroule en à peine une heure, en raison du planning chargé (le sien, mais aussi le mien : sept entretiens ont été prévus dans la journée avec des agents de son CRC, dont il a fallu planifier bien en amont le « délogage » et qui ne peuvent attendre), mais il s'adresse longuement à moi comme à un interlocuteur des directions, susceptible de faire passer des messages. La suite logique de sa carrière ascendante voudrait qu'il se porte candidat, dans quelques années, à un poste de chef de CRC, ce dont il ne veut pas entendre parler : « Non non, c'est trop d'heures à faire, et surtout pour quoi ? Vous avez vu ce que fait [mon chef] ? Moi, là, je ne manage pas les agents<sup>1</sup>. Si je devais en plus les manager, ce serait pire. En fait on ne peut pas manager : pour moi ça veut dire de la transparence, dans la communication, et de la coprésence physique. On ne peut plus faire ça. Même les relations entre encadrants sont de plus en plus tendues. »

Gérard a 45 ans, dont 25 ans de carrière à EDF, où il est entré comme ouvrier professionnel. Auparavant, il a été pendant deux ans réparateur de photocopieurs, après un BEP d'électromécanicien. Au moment de notre entretien (décembre 2008), il est appui technique d'une section de maintenance dans la centrale thermique où s'est déroulée toute sa carrière à EDF. Lui aussi profite de notre entretien pour « vider son sac » et exprimer des difficultés récurrentes, dont il aimerait que sa hiérarchie se rende compte. La source des problèmes auxquels il fait face (délais plus courts, pression sur les résultats, manque de personnel compétent, changement de l'organisation, interlocuteurs d'autres services dont les demandes impérieuses s'accumulent sur son bureau) réside dans la productivité accrue qui a été demandée par la direction

---

<sup>1</sup> Le « manager de ressources » n'est pas directement responsable d'une équipe. Il s'assure, en coordination avec les responsables d'équipes et les « assistants d'organisation », de la disponibilité des conseillers clientèles, et de leur prise en charge dans les dispositifs de professionnalisation.

nationale à son unité, longtemps délaissée en raison d'une politique de production dans laquelle le thermique à flamme pesait de moins en moins. La pression sur les coûts de production, et notamment le raccourcissement des arrêts de tranche, ainsi que la multiplication des services et des projets en charge de trouver des gisements de productivité, mettent la maintenance sous pression : c'est là que se joue la disponibilité des tranches, et le montant des budgets de maintenance est étroitement suivi. Pour Gérard, cela se traduit par un travail d'organisation accru, qui consiste à essayer en permanence de faire fonctionner une multiplicité de processus de reporting qui se croisent tous dans son bureau, avec des équipes moins nombreuses, dont les agents les plus compétents sont partis en retraite.

« Parce qu'en fait il y a une pression qui est mise à tous les niveaux. En fait ce qu'on veut – ce qui est normal, d'ailleurs – on veut avoir des résultats, on veut avoir des disponibilités [Kd] maximum, ce qui est normal, on est là pour ça. Donc en fait on met des pressions à tous les niveaux, sur l'exploitant, qui lui, en plus, s'il n'est pas couplé<sup>1</sup> à l'heure.. – mais tout ça c'est normal, je veux dire on est là pour produire, et produire à l'heure, et puis euh sinon c'est, c'est aussi notre survie, il faut le dire. Si on n'est pas capables de produire, on ferme. Mais après c'est la façon de le... En fait on pourrait le faire... en fait on a trop mis la pression à tout le monde, et en fait on n'y arrive pas, quoi. On nous met une charge de travail qui est impossible à faire, on nous dit [ton impérieux] "Bah il faut faire tout ça, là", et en fait on n'a que deux bras, on ne peut pas. Mais tous les jours on vous pilonne, "Pourquoi ce n'est pas fait ?", c'est ça le problème en fait, on vous pilonne, et puis alors comme on vous pilonne, vous essayez d'en faire le maximum, et puis tout ce que vous faites, vous faites tout mal, en fait. Parce qu'il suffit de voir l'état du bureau : ça n'est pas un bureau, c'est un chantier, ah ouais... Parce qu'en fait on commence tout, et on finit rien, le mec vient, hop c'est reparti au-dessus, et puis on n'a pas le temps de ranger, c'est pas une situation normale, ça, enfin je ne peux pas travailler comme ça, moi. Vous faites des modifications vite fait, parce qu'en fait ça ne marche pas, mais il n'y a pas de suivi, on ne met pas à jour les plans, parce qu'en fait on n'a pas le temps, donc comme vous ne mettez pas à jour les plans, trois jours après il y a un collègue qui va dépanner, et il a pas les plans à jour, enfin c'est... on se mord la queue, quoi. On n'arrive pas à.. on n'arrive pas à se poser et faire du travail de qualité, quoi. »

Gérard se trouve donc empêché de faire un travail de qualité, du fait même de l'organisation qu'il est censé contribuer à faire fonctionner. Il explique ensuite qu'il refuse de passer cadre, en prenant un poste aux responsabilités plus larges dans la nouvelle organisation du travail qui est en train d'être mise en place, parce que ces difficultés seraient alors redoublées. La situation de son service est en effet de plus en plus délicate : les relations entre encadrants et encadrés (et au sein de l'encadrement) consistent à répercuter la « pression » sans pouvoir l'amortir :

« Moi j'ai deux ou trois collègues, des contremaîtres, en fait ils ont tous des acouphènes, des machins comme ça. Les acouphènes, on sait à quoi c'est dû, hein, c'est dû au stress. Alors effectivement ils ne sont pas arrêtés, mais moi j'ai un contremaître, c'est un gars qui est à cinq ans de la retraite, il n'en peut plus, il n'a qu'une hâte, c'est de partir en retraite, quoi. Alors que c'est un bosseur, je veux dire, c'est des gens sur qui on peut s'appuyer, quoi. Mais en fait le contexte, ils ne le supportent plus, ils ne supportent plus le contexte, l'ambiance... Entre la pression du dessus et puis la pression qu'il faut mettre aux gens en-

---

<sup>1</sup> Le « couplage » désigne le moment où une tranche est raccordée au réseau, lorsqu'elle redémarre après un arrêt de tranche.

dessous, non c'est... Et puis la qualité du travail qu'on est capables de fournir, parce qu'en fait on... on travaille mal, quoi, c'est ça qui... Et les gens à l'atelier ils ont, ils en ont marre de faire du mauvais travail. On vous appelle, on ne passe que cinq minutes, on ne peut jamais finir ce qu'on est en train de faire, les gens en ont ras-le-bol de cette situation-là. Et on les comprend. On les comprend mais n'empêche qu'il faut quand même les faire avancer, il faut être sans arrêt en train de dire "Ouais, mais c'est notre gagne-pain, il faut y aller", mais... En fait on se met tous la pression mutuellement, quoi. Parce qu'il faut y aller, il faut faire avec ce qu'on a, alors c'est vrai aussi, de toute façon, c'est ce que je leur dis, moi, les embauches qu'on n'a pas faites il y a trois ans, ou il y a quatre ans, de toute façon, on peut faire tout ce qu'on veut, il n'y a pas de machine à remonter le temps, donc on est dans une situation où il va falloir faire avec. »

Ces deux exemples correspondent à des situations extrêmes, où la tension interne à la fonction d'encadrement entretient des conflits latents, et se résoud en définitive par la marginalisation du travail des encadrants intermédiaires. Pour le dire plus crûment, l'organisation dont ils font partie pourrait, théoriquement, se passer de leur travail : ils ne sont qu'un relais au sein d'un appareil. Bien sûr, les arrangements qu'ils effectuent au jour le jour montrent qu'en pratique, il serait difficile de « faire tourner la machine » sans leur travail. Il n'en reste pas moins qu'ils expriment leur ras-le-bol face au rôle de tampon qu'ils doivent assurer au jour le jour, contre l'organisation et sans pouvoir assurer leur travail d'encadrement. Dans ces deux cas, si les agents encadrés continuent à s'engager dans leur travail, c'est pour des motifs tout à fait extérieurs au travail d'encadrement (la rémunération, le sens du métier, la solidarité avec leur équipe). Le « besoin d'encadrement » ne se fait plus sentir avec autant d'acuité, à leur égard, alors même qu'ils ont le titre de « manager » et qu'ils sont supposés effectuer un travail d'organisation qualifié et délicat. Ces situations-limite font donc ressortir, plus vivement que d'autres, combien une fonction d'encadrement humaine apparaît naturelle, essentielle, dans des organisations bureaucratiques et techniciennes qui prétendent pourtant s'en passer. La domination et l'aliénation dont se plaignent les agents, en l'espèce, viennent certes d'un encadrement trop étroit, mais surtout, d'un encadrement dont le travail n'est plus qu'un relais de la prescription verticale<sup>1</sup>. Paul et Gérard ne peuvent avoir d'interlocuteurs que par le biais de processus gestionnaires, qui contraignent fortement la communication avec ces derniers. Quant aux agents qu'ils encadrent l'un et l'autre, ils ont tendance à se protéger des demandes et des actions de leur hiérarchie, qui perturbent le cours ordinaire de leur travail au lieu de le faciliter. Le problème auquel ils font face appartient à la classe générique du « manque de marges de manœuvre », mais plus précisément, il consiste en un décalage entre les arrangements auxquels Paul et Gérard parviennent chaque jour, et ce qui leur est

---

<sup>1</sup> On retrouve ici les conclusions de M. Detchessahar (2011), souvent résumées par leur auteur dans la formule suivante : « les salariés ne se plaignent pas d'un trop-plein de management, mais d'un manque de managers. »

demandé de faire, alors même que ces arrangements contribuent à faire tenir l'organisation et à assurer la continuité de l'activité. Chacun d'eux réclame, entre les lignes ou explicitement, que l'on accorde une place plus importante à leur travail d'encadrement, et que celui-ci soit en conformité avec les objectifs poursuivis par l'organisation. Il ne s'agit pas d'une revendication d'autonomie purement individuelle, au contraire : dans ces deux entretiens prévaut avant tout le souci du fonctionnement harmonieux de l'organisation dont ces enquêtés font partie, et qu'ils se désespèrent de voir fonctionner de manière sous-optimale.

L'affirmation de la nécessité du travail d'encadrement humain est, pour finir, partagée par les agents d'exécution eux-mêmes. Dans ma propre enquête, les entretiens avec des agents d'exécution sont peu nombreux, par rapport aux entretiens d'encadrants. La plupart de ceux que j'ai rencontrés se rencontrent parmi les conseillers clientèle des centres d'appel du Commerce. Or, dans cet exemple achevé d'automatisation du contrôle que sont les centres de relation clientèle, où les responsables d'équipe n'ont de responsable que le titre, les conseillers déclarent pourtant que ces derniers sont des pièces maîtresses de leur univers de travail, parfois dans des termes qui relèvent davantage d'un registre domestique, que de celui de l'entreprise : l'un d'entre eux parle de son responsable d'équipe comme d'un « second papa », tandis qu'un autre évoque « une crèche, ou une école si vous voulez. [Les conseillers] demandent beaucoup d'attention, il ne faut jamais en laisser un tout seul trop longtemps. » L'attention au « relationnel », à « l'ambiance de travail » (essentielle dans des équipes dont l'un des métiers est la vente de services) et, de manière générale, à la cohésion, repose pour une bonne part sur les responsables d'équipe, qui effectuent, à ce titre, un travail aussi fragile que potentiellement fécond. En un sens, les conseillers clientèle, encadrés de toute part (par le dispositif gestionnaire qui conditionne et contrôle leur travail, par les processus de professionnalisation, par leurs responsables d'équipe), semblent ne pas réclamer davantage d'autonomie au sens d'une totale liberté d'action<sup>1</sup>, mais expriment, au contraire, une adhésion à l'encadrement tel qu'il est, et plus encore, au « management » au sens d'un corpus doctrinaire de recommandations qui s'adressent aux encadrants, et qui visent à établir ce qui est juste, faisable, possible, et bon. En d'autres termes, ce que la plupart des agents contestent, ce n'est pas le principe même de l'évaluation hiérarchique de leur travail, mais ses résultats. Ils s'accommodent du contrôle sourcilieux de leurs gestes, pourvu que celui-ci débouche sur une juste reconnaissance. Ils acceptent d'avoir des supérieurs hiérarchiques, pourvu que ceux-ci se comportent « correctement », sans

---

<sup>1</sup> Les revendications les plus saillantes des conseillers clientèle, présentes aussi bien dans ma propre enquête que dans d'autres sources, touchent essentiellement aux possibilités de carrière (« parcours professionnel »), à la préservation de la « satisfaction client », et à la rémunération. Des tensions sont apparues au moment du basculement d'un système d'information à l'autre, dans la mesure où le nouveau S.I. exigeait de chaque conseiller qu'il réapprenne le maniement d'un instrument complexe et parfois sibyllin. Mais peu de revendications touchent directement aux modalités de l'encadrement, sinon celle (qui a été inscrite dans l'accord sur les conditions de travail de 2007) d'un partage équitable du temps passé au téléphone par rapport au temps de « back office » (l'accord stipule que, sur une semaine de travail, le temps de travail d'un conseiller doit compter 40% de back office pour 60% de front office).

injustice à l'égard de l'équipe. Tout se passe comme si l'influence marginale que le responsable d'équipe a sur les conditions de travail des agents, incitait ces derniers à ne le tenir compte que de « l'ambiance » et d'une relative équité dans le traitement qu'il accorde à chaque membre de l'équipe. Or, ce qui apparaît à première vue comme marginal acquiert ici une importance cruciale, car le supérieur hiérarchique direct est celui dont le comportement peut être jugé en fonction d'une norme de justice (de même qu'il juge le travail de ses subordonnés, cf. supra, section 1.2.2), à l'inverse des automates de gestion. C'est une personne responsable qui a des comptes à rendre, non seulement à sa hiérarchie, mais aussi à son équipe, toujours susceptible de se plaindre du traitement qui lui est réservé.

### *2.2.2. Le consentement au travail est-il une forme d'aliénation ?*

Y a-t-il, dans la bonne volonté avec laquelle les agents d'exécution – même les plus étroitement contrôlés – acceptent « le management » au double sens du terme, une forme d'enrôlement des subjectivités ? C'est l'hypothèse que font plusieurs sociologues, qui expliquent que, dans l'état actuel du capitalisme, le contrôle hiérarchique s'applique non seulement à la discipline des corps, mais aussi à celle des esprits. Les salariés n'auraient donc plus le pouvoir de se soustraire à l'emprise de l'entreprise, qui les persuaderait de leur autonomie (toute relative) pour mieux les asservir à la réalisation du profit. L'entreprise serait ainsi parvenue à empiéter sur la volonté de chaque travailleur qui, plus ou moins consciemment, participerait à son propre asservissement. Face aux exigences que l'employeur leur impose (et qui découlent elles-mêmes de la pression actionnariale), on trouve « un processus d'intériorisation consciente, par chaque individu, des « nécessités » de [la] survie [de l'entreprise] » (Courpasson, 1997 : 42). Certains chercheurs appliquent à l'entreprise privée et au « management » en général l'analyse gramscienne de « l'hégémonie » (Palpacuer, Balas, 2009 ; Parker, 2002), expliquant ainsi que les dominés consentent à leur domination parce qu'ils adhèrent à la culture de la classe dominante (celle des dirigeants d'entreprise, en l'occurrence). L'idéologie managériale viendrait, selon eux, parachever la construction de la domination en entreprise, en lui conférant une légitimité. Certes, il existe des résistances à l'hégémonie, et la coopération que le management exige des salariés est largement « forcée » (Coutrot, 1999) : il s'agit d'une « implication contrainte » (Durand, Linhart, 2005) qui repose avant tout sur le chantage à l'emploi, et les salariés peuvent être tentés de s'opposer à l'enrôlement de leur subjectivité. Mais, d'après cette perspective théorique, il ne reste plus guère de doute sur ce que les théoriciens marxistes appelaient, d'un mot qui résume tous ces

développements, l'aliénation : le travailleur ne s'appartient plus, et se trouve non seulement en position d'infériorité hiérarchique, mais aussi amoindri dans sa dignité humaine, subjectivement asservi aux exigences du capital qui lui dictent son comportement sans même, parfois, qu'il s'en aperçoive (Gaulejac, 2005).

L'hypothèse d'un enrôlement des subjectivités est séduisante, dans la mesure où elle prend en compte les efforts que les entreprises déploient pour mettre en œuvre le « contrôle d'engagement », pour parler comme Ph. Zarifian. Mais est-il besoin d'affirmer, en lieu et place des enquêtés, que ces derniers sont aliénés, pour comprendre l'acceptation (résignée ou enthousiaste) du contrôle ? Objectiver les conditions dans lesquelles s'accomplit l'engagement dans le travail ne doit pas conduire à supposer que les enquêtés s'illusionnent ou se mentent, lorsqu'ils trouvent de bonnes raisons de s'engager dans leur travail. Bourdieu (1996) rappelle que l'analyse marxiste du travail court le risque d'une erreur objectiviste, lorsqu'elle prétend remplacer la description phénoménologique du travail (telle que la vivent les travailleurs) par sa « vérité » sociologique (c'est-à-dire celle de l'exploitation), en oubliant que la méconnaissance de cette exploitation fait partie de la vérité praxéologique du travail. Autrement dit, aucun salarié ou presque ne s'engage dans son travail que pour y trouver sa subsistance, et en ayant à chaque moment à l'esprit qu'il est en train d'être exploité. Mais on peut prolonger l'analyse de Bourdieu lui-même, et suivre, un cran plus loin, le reproche qu'il adresse à Lévi-Strauss de commettre le même genre d'erreur objectiviste lorsqu'il prétend revisiter l'*Essai sur le don* de Mauss<sup>1</sup>. Lévi-Strauss, prétend Bourdieu (1972 : 163), a voulu faire apparaître à toute force la vérité « objective » de l'échange-don en montrant qu'il se résume, analytiquement, à une forme comme une autre d'échange marchand. Or, le propre de l'échange-don réside dans la distance entre le don et le contre-don, qui différencie justement le cadeau (contre-don différé) de la contrepartie immédiate du troc ou de l'échange marchand. Cette distance n'exprime pas une « méconnaissance », à proprement parler. Elle s'explique ainsi : « la connaissance propre à l'expérience première ne doit pas être conçue comme une connaissance en état de manque, comme un manque de connaissance, mais bien comme une connaissance qui a sa propre nécessité, laquelle ne peut s'apprécier que par rapport à la société à la logique de laquelle elle participe » (Dupuy, 1992 : 246). De même que l'échange-don ne peut fonctionner qu'à condition que les coéchangistes ne raisonnent pas selon le modèle objectiviste (où il apparaît immédiatement que cet échange est intéressé), de même l'engagement dans le travail des salariés ne peut s'expliquer adéquatement par une « méconnaissance » de leur domination, sauf à vouloir continuer à penser à la place des enquêtés non seulement leur domination, mais aussi la conscience déformée qu'ils en auraient. Savoir si les salariés acceptent, ou non, les conditions de leur mise au

---

<sup>1</sup> Je m'appuie ici sur la lecture que J.-P. Dupuy fait de cette controverse interprétative (Dupuy, 1992 : 244-247).

travail, ou encore, décider s'ils sont conscients, ou non, d'être « manipulés »<sup>2</sup>, n'est pas une question sociologique. Plus encore, affirmer à leur place que les salariés qui consentent au travail (et acceptent de recevoir des ordres, d'appliquer des prescriptions, etc.) se mentent sur la vérité objective de leur condition salariale, c'est commettre une erreur méthodologique décisive, qui interdit de comprendre ce dont les enquêtés parlent lorsqu'ils évoquent, en entretien, les relations qui les unissent à l'entreprise par l'intermédiaire de ceux qui sont préposés à leur contrôle (donc, d'une certaine manière, à leur domination) : les encadrants.

Le problème des théories qui mettent l'accent sur l'aliénation par le management, est qu'elles réduisent celui-ci à un ensemble de dispositifs et, le plus souvent, à un ensemble de discours, qu'elles prennent au pied de la lettre et auquel elles attribuent une efficacité décisive dans la mise au travail des salariés, et plus encore, dans « la privatisation » et « l'arraisonnement de [leur] subjectivité » (Linhart, 2008 : 17-18). En d'autres termes, ces derniers seraient les dupes d'un ensemble d'injonctions, soutenues par la menace du chômage ou de la sanction économique, qui s'imposeraient à eux comme des vérités indiscutables. Or, d'une part, même les salariés les plus enclins à adopter un discours managérial sont capables de le critiquer, de le tourner en dérision, de ne pas le prendre au sérieux. Constatant que les ouvriers pouvaient dans le même temps s'investir pleinement dans leur travail (au point de chercher des améliorations possibles de la productivité), et en critiquer vertement les conditions, la rémunération, et plus généralement leur situation subordonnée, R. et D. Linhart utilisent l'oxymore « consentement paradoxal », qui n'explique en rien cette situation mais prend le parti de s'étonner de la facilité avec laquelle ces derniers consentent, au bout du compte, à leur situation (Linhart, Linhart, 1985). Or le « paradoxe » ne vient que du décalage entre la position de retrait de l'observateur et celle du travailleur à la fois engagé dans l'activité et dans les rapports sociaux de production. Plus généralement, affirmer que les personnes en question s'illusionnent sur les raisons de leur engagement dans le travail (ou, plus clairement, qu'elles se laissent bernier par des mensonges), c'est commettre l'erreur objectiviste dénoncée par Bourdieu.

D'autre part, ces théories font l'économie de l'analyse des médiations par lesquelles « le discours managérial » (à supposer qu'il ait une unité *princeps*) en vient à rencontrer les salariés d'exécution. Il n'y a pas, à proprement parler, d'encadrants, dans les modèles où « le management » s'oppose en bloc aux salariés : les tenants de « l'hégémonie managériale » construisent des modèles où les exécutants font face au « management » considéré comme un tout uniforme, qui s'incarnerait bien davantage dans des dispositifs de gestion et, plus encore, dans des *discours* organisationnels, que dans l'action quotidienne d'un corps de salariés auquel on délègue le contrôle de la main d'œuvre. Or les sections précédentes ont montré que les encadrants, quand bien même ils semblent

---

<sup>2</sup> Ce sont les termes même de Bourdieu, dans le même article qui dénonce l'erreur objectiviste de l'analyse marxiste.



occuper une place marginale dans le contrôle et la coordination des encadrés, sont une pièce maîtresse de leur « mise au travail », ou encore de leur « mobilisation », bref, de leur engagement dans le travail. Comme l'écrit lui-même T. Coutrot : « gagner ou conserver l'estime des chefs et des pairs est, bien souvent, le principal ressort de l'engagement dans le travail. » (Coutrot, 1999 : 62). Les théoriciens de l'aliénation par le management opposent très souvent les « collectifs de travail », qui regroupent des pairs dans une coopération horizontale et désintéressée, à leurs supérieurs hiérarchiques qui se rangeraient tous dans le groupe des « managers ». Il est nécessaire de nuancer fortement cette opposition, qui ne tient pas compte des différentes strates à l'intérieur de l'appareil d'encadrement, et en particulier, des liens qui unissent les premiers niveaux de l'encadrement aux salariés d'exécution, qui sont fondés sur des préoccupations communes liées au métier. Plutôt que des collectifs supposément harmonieux et cohésifs, que les politiques de mobilisation des firmes fragiliseraient, l'enquête donne à voir un continuum, jamais complètement cohérent, entre les exécutants et le premier niveau de la hiérarchie.

Les théories de l'aliénation par le management ont cependant un autre point d'achoppement : elles opposent frontalement encadrement et autonomie. Elles ont en effet pour fondement une conception anthropologique implicite, selon laquelle toute contrainte s'exerçant sur un travailleur entrave sa capacité d'action et menace, en définitive, sa liberté. Est-ce à dire que seule une totale absence d'encadrement (à tous les sens du terme) permettrait aux travailleurs de ne pas être asservis ? Il s'agirait là d'un postulat qui s'inscrirait dans une tradition intellectuelle libérale, incompatible avec les conclusions les plus élémentaires des sciences sociales (l'individu ne s'accomplit pleinement que par un processus de socialisation qui implique la soumission à des normes et à des contraintes sociales, et leur intériorisation). Au contraire, les théories de l'aliénation par le management affirment la centralité du travail dans l'individuation et la socialisation, dans la mesure où les relations sociales tissées au sein du « collectif de travail », voire du « collectif de métier », sont au principe de l'épanouissement du travailleur et de l'affirmation de soi (Gaulejac, 2005 ; Linhart, 1994 ; Dejours, 1993). Ce sont donc les liens horizontaux, entre collègues partageant un même métier et une même condition, qui favoriseraient l'autonomie individuelle et, en définitive, contribueraient à faire du travailleur un être humain véritable<sup>1</sup>. À l'inverse, la relation hiérarchique n'aurait pour seul résultat qu'une mutilation de l'autonomie ; pire, lorsqu'elle prend la forme (supposément nouvelle) du « management », elle deviendrait un mensonge destiné à « mettre au travail » des individus qui n'en peuvent mais, ou qui sont séduits par les illusions que leur hiérarchie leur fait miroiter.

Dans cette perspective, l'affrontement entre « collectif de métier » et « management » n'est

---

<sup>1</sup> Ce qui permet de démontrer (par l'absurde) que le chômage est une « perte de soi » insurmontable. (Linhart, Rist, Durand, 2009).

que la continuation de la lutte des classes par d'autres moyens, ou plutôt, sous d'autres termes. Or ce diagnostic s'accorde fort mal avec la situation des grandes entreprises publiques, qui fournissent pourtant l'essentiel des terrains de recherche où ces conclusions sont tirées. Dans une entreprise telle qu'EDF, l'attachement des agents d'exécution à leur métier n'est pas exclusif, bien au contraire, de la relation hiérarchique. Le « management », en tant que discours tenu par l'organisation, parvient aux exécutants par le biais des dispositifs dans lesquels il s'incarne, et par le biais de leurs supérieurs hiérarchiques directs ; la manière dont ils s'en accommodent dépasse largement la seule soumission aveugle à une loi d'airain, et la manière dont il entre en conflit avec les règles du métier donne lieu à d'innombrables arrangements qui ne se résument pas à une lutte front contre front. Escamoter les phénomènes complexes que sont ces arrangements, au profit d'un tableau manichéen dans lequel les collectifs de métier affrontent des « managers » ou, pire encore, « le management », conduit à s'interdire de comprendre comment, dans une entreprise publique à statut, ces arrangements permettent au « terrain » (encadrants de proximité inclus) de se protéger d'une régulation de contrôle qui se voudrait omnipotente mais qui doit composer avec le réel. Or c'est bien tout ce travail d'arrangement qui conduit à ce que les processus impulsés par les directions de l'entreprise, sous le nom de « modernisation », ne se traduisent pas directement en de nouvelles contraintes pour les agents en « bout de chaîne », « au bas de l'échelle ».

Pour éviter d'expliquer sans relâche aux agents des entreprises publiques, depuis les années 1990, qu'ils font face à une modernisation « barbare » et « aveugle » (Le Goff, 1999), sans que cette explication produise rien d'autre qu'un constat répété d'impuissance, il faut donc abandonner la théorisation hâtive qui ne voit dans le consentement au travail qu'une forme d'aliénation, plus ou moins consciente. L'engagement des salariés de ces entreprises dans leur travail a plusieurs fondements, et le « collectif de métier » n'est pas la moindre des raisons qui les poussent à faire leur travail avec zèle, et à y trouver des satisfactions intrinsèques. Toutefois, ce collectif n'a pas les frontières nettes et étanches que lui prêtent les auteurs cités plus haut, au contraire : comme en témoignent les épisodes de grève, les encadrants de proximité peuvent en faire partie, au moment où se pose la question de la préservation du métier. En outre, la relation encadrant-encadré, même lorsqu'elle n'est pas fondée sur le métier (ni sur la professionnalisation), peut être un facteur d'engagement au travail sans être nécessairement le véhicule d'une contrainte. Le dernier mot revient à ce chef de section d'une centrale nucléaire, expliquant que l'état d'esprit des agents de son équipe était de plus en plus morose face à la multiplication du travail empêché, en raison du manque de personnel qualifié et de l'accroissement de la charge de travail administratif : « Il suffirait d'un mot de notre part pour qu'on ne tienne plus les équipes ». L'ambivalence du rôle de l'encadrement dans la construction du consentement au travail se lit dans l'ambiguïté du verbe « tenir », qui exprime à la fois le contrôle hiérarchique du travail, et les relations interpersonnelles d'une grande

richesse qui se sont développées entre son équipe et lui-même, au long des quatre années qu'il a passées dans ce service.

## Conclusion générale

Yann est responsable d'équipe au sein du service maintenance d'une centrale nucléaire. Lors de notre entretien, il s'adresse à moi comme à un envoyé de la Direction des ressources humaines qui pourrait comprendre ce qu'il ressent dans son travail et transmettre aux dirigeants son désarroi :

« On m'avait sollicité pour faire un poste de cadre, dans la nouvelle organisation, et en fait j'ai refusé, parce que... le contexte dans lequel on vit actuellement euh... ne me donne vraiment pas envie de partir dans ce type de poste, quoi. Quand je vois les collègues autour de moi euh, la façon dont ils vivent – enfin, quand je dis les collègues, les gens qui sont dans le même poste que celui que je pourrais prendre – ça ne me donne pas du tout envie de... de franchir le pas.

*Parce que vous avez des collègues qui sont devenus cadres maintenant et, qui ont suivi la trajectoire que vous auriez pu suivre ?*

[M'interrompant] Voilà, tout à fait, tout à fait, exactement, et dans l'état de malaise dans lequel ils se trouvent, euh, j'ai pas envie de vivre ça, quoi. La... la pression qui est mise, euh... Moi quand je vois les collègues, ils ont des zones qui poussent, les gens ne dorment plus, ils prennent des médicaments...

*Mais sur quoi s'exerce cette pression ? Sur les délais qui sont trop courts, sur la sous-traitance, ...?*

[M'interrompant] Bah on a mis en place des systèmes de suivi d'avancement de l'activité, avec du reporting permanent, en fait, des plannings, des reportings, et donc du harcèlement, du "et pourquoi ça avance pas ?", alors que derrière, on a un manque criant de personnel, et aussi de compétence, et surtout de compétence, je pense, ce qui fait qu'on n'arrive pas à faire face, quoi. Mais il n'empêche que notre direction, ils... à ce niveau-là, ce n'est pas leur problème. Enfin, ce n'est pas leur problème... [silence] en fait ils ont toujours réponse à tout, à ce niveau-là. Et donc ce qui fait que vous êtes souvent, vous vous trouvez entre deux... entre la pression du dessus, que vous subissez, et la pression du dessous, parce que inversement, bon on a aussi des équipes à manager qui ne sont pas.. qui ne sont pas faciles à manager, quoi.

*Pourquoi ne sont-elles pas faciles à manager ?*

Parce que c'est aussi euh... C'est notre statut qui veut ça, on a un statut où euh... qui a ses avantages et ses inconvénients, et... bah aujourd'hui on est... on ne sait pas qui est-ce qui commande dans la maison. Il y a des trucs qui sont un peu affolants.

*Par exemple ?*

Oh bah j'ai des exemples concrets d'un chargé d'affaires qui est dans une situation de blocage et qui dit ouvertement et clairement que il en fait pour ce qu'il est payé, et voilà. Mais euh... il... c'est monté jusqu'à la direction, et on ne fait rien. On n'a pas de moyens, on n'a pas les moyens ou peut-être qu'on ne veut pas se donner les moyens, il y a un peu des deux, je pense, en réalité on ne veut pas de vagues non plus, euh... Parce que derrière, il y a le syndicat qui est là, enfin cet espèce de système où... enfin qui a ses avantages, moi je.. je ne crache pas dessus, mais n'empêche que ça aussi, ça a ses côtés pervers. Et bon... on arrive à des situations un peu ingérables. Entre les pressions qu'on a au-dessus et puis les possibilités qu'on a de faire, alors entre les gens qui ne veulent pas faire, les manques de compétences, le manque de personnel... » (Yann, contremaître, maintenance nucléaire, 36 ans, entré à EDF comme technicien après un DUT)

Les propos de Yann concentrent dans un même extrait d'entretien beaucoup des problèmes auxquels font face les encadrants de proximité d'EDF : une autonomie limitée dans leur travail d'encadrement, un contexte institutionnel et une culture d'entreprise qui réduisent leur pouvoir de décision, une « pression » qui devient insupportable quand elle ne peut être régulée ni évacuée, mais à laquelle ils font pourtant face de manière isolée, au point, pour certains, d'y perdre leur santé. Cas-limite, son exemple est instructif dans la mesure où il montre à quel point cette situation conduit à des conséquences néfastes : les atteintes à la santé de ses collègues, comme son refus de « passer cadre », témoignent d'un blocage qui, pourtant, perdure et se maintient comme tel depuis au moins un an (à la date de notre entretien). Face à sa hiérarchie comme face à l'équipe qu'il encadre, Yann a le sentiment d'être confronté à des ennemis ou, à tout le moins, de ne pas pouvoir entretenir de relation fructueuse et coopérative avec les uns et les autres.

L'exemple de Yann peut étonner, si l'on se rappelle les encouragements réguliers que les premiers niveaux de l'encadrement reçoivent, de la part de leur hiérarchie. Comme l'a montré le chapitre 1, au fil de l'histoire d'EDF, des cultures de métier et une culture d'entreprise se construisent, qui attribuent une place de choix à l'encadrement de proximité, considéré peu à peu comme la clé de voûte des résultats de l'entreprise, et de l'évolution de son organisation. Pourtant, les encouragements adressés aux encadrants prennent rapidement la forme d'injonctions comportementales et d'une responsabilisation à double tranchant : comptables des succès, ils le sont aussi des erreurs et des échecs.

Face aux changements d'organisation nés du long processus de modernisation de

l'entreprise (commencé dans les années 1990), ou plutôt face à l'inflation organisationnelle que celui-ci entraîne, multipliant les sources de prescriptions potentiellement contradictoires, on retrouve cette responsabilisation croissante des encadrants de proximité : ils doivent certes conduire le changement, mais sans s'écarter des procédures qui ont été fixées à cet effet. Ils portent la responsabilité de l'employeur, mais sans pouvoir véritablement intervenir sur ce qui peut y porter atteinte (chapitre 2). La plupart du temps, sauf en cas de crise sociale grave, l'encadrement de proximité est l'échelon où se négocie la préservation de la responsabilité de l'employeur : « Notre direction [...] ce n'est pas leur problème », résume Yann.

L'encadrement de proximité apparaît donc non seulement comme une situation hiérarchique relativement dominée, mais aussi comme une condition que partagent des salariés, indépendamment les uns des autres, et sans qu'un véritable collectif professionnel les soutienne (chapitre 3). Il faut s'y adapter, sans pouvoir adapter les conditions de travail au sein desquelles on opère. Le « pas » que Yann refuse de « franchir » est précisément celui qui consiste à accepter comme normale cette situation de dépendance, dans laquelle chaque encadrant doit trouver en lui-même les ressources personnelles pour occuper son poste.

Le chapitre 4 a montré que, une fois les limites de leur poste acceptées, les encadrants exercent en réalité un travail qui consiste à trouver des « arrangements » entre toutes les contraintes qu'ils subissent et qu'ils font subir à leur équipe. Bien que ces arrangements soient souvent non reconnus, et que les relations qu'ils entretiennent avec leur équipe aient tendance à se concentrer sur « le symbolique », voire « l'affectif », ils contribuent de manière significative à l'engagement des salariés dans leur travail. Cependant, lorsqu'ils sont concentrés sur le « relationnel », les encadrants voient encore se réduire leur latitude d'intervention sur le procès de travail lui-même, et leur pratique fait l'objet de multiples cadrages : ceux qu'évoque Yann en affirmant « on ne sait pas qui commande dans la maison », manière d'affirmer que lui, en tout cas, ne commande pas seul.

Un double processus apparaît dans l'évolution du travail d'exécution : d'une part, l'effacement progressif du « métier », élément pourtant essentiel de l'engagement des agents dans leur travail (chapitre 5) ; d'autre part, la prégnance des dispositifs de gestion, qui encadrent passivement mais étroitement les tâches réalisées par les agents (chapitre 6). Les encadrants de proximité voient donc leur rôle évoluer peu à peu, vers la « professionnalisation » d'une part, et vers le maintien de relations de travail de bonne qualité, l'animation des relations de travail considérées comme des relations entre personnes, et non plus comme une coopération entre agents (réalisant un travail collectif). En définitive, l'existence de l'encadrement de proximité et le travail qu'il effectue trouvent leurs fondements les plus solides dans deux présupposés pérennes : le besoin d'encadrement pensé comme naturel, et la coopération des agents à leur propre subordination, qui passe par le jeu des relations de travail (dont les relations hiérarchiques). On peut faire l'hypothèse

que ces deux principes, au nom desquels la fonction d'encadrement conserve tant bien que mal sa place et son rôle, au sein de l'organigramme de l'entreprise EDF, se retrouvent dans d'autres organisations. La relation salariale, en tant qu'elle suppose à la fois un consentement à la subordination, et une délégation de l'autorité de l'employeur à un corps de professionnels chargés de l'encadrement, dépasse les frontières de l'entreprise EDF. Celle-ci représente un cas isolé, comme on l'a précisé en introduction, en raison de certaines particularités : culture technicienne, statut du personnel, modernisation au long cours. Mais, outre que ces particularités sont partagées, à des degrés divers, par plusieurs autres entreprises publiques françaises (la SNCF, ou encore La Poste, présentent au moins des similarités), d'autres organisations moins contraintes, où l'encadrement dispose de marges de manœuvre plus étendues, seraient justiciables de la même analyse, et permettraient de retrouver, sans doute avec plus de force encore, les deux présupposés partagés du besoin naturel d'encadrement et de la coopération des salariés à leur propre subordination.

## **Une contribution décisive à l'engagement des agents**

L'encadrement de proximité effectue en effet un travail qui s'apparente à l'accompagnement humain de la prescription, bien que des disparités demeurent au sein même de cette population. La distance à l'équipe et le pouvoir d'intervention dans le travail, inégalement répartis, forment quatre types possibles de travail d'encadrement, dont on peut affirmer que certains sont en déclin (les contremaîtres) tandis que d'autres prennent plus d'importance (les animateurs), à mesure que l'organisation du travail se modifie. Deux phénomènes en particulier favorisent cette évolution : l'externalisation des activités extérieures au cœur de métier, qui privent les contremaîtres des possibilités de coopération avec leur équipe, et l'automatisation de la prescription par le biais de dispositifs de gestion qui réduisent le pouvoir d'intervention des encadrants. Concentrés sur l'animation d'un collectif humain, les encadrants de proximité se trouvent « à la marge » du travail réel (Buscatto, 2002), mais dans une marge qui leur laisse encore une infinité de possibilités d'arrangements.

S'ils contribuent à ce que les prescriptions soient appliquées par les agents d'exécution, c'est

donc à la fois en raison des liens personnels et de la reconnaissance qu'ils savent témoigner à leur équipe, et en raison du travail d'arrangement qu'ils effectuent, et en particulier, de cette toute dernière part du travail d'organisation qui consiste à trouver des ajustements locaux entre une multiplicité de contraintes dont l'entrecroisement n'a été résolu nulle part ailleurs. L'échange-don (Alter, 2009) joue un rôle dans l'engagement des agents : des liens de confiance et de réciprocité se construisent effectivement entre ceux qui ordonnent (c'est-à-dire qui demandent une coopération) et ceux qui obéissent (c'est-à-dire qui la leur offrent). Le « relationnel » et « l'affectif » ont leur part dans la conquête, toujours recommencée, de l'engagement des agents. Mais ces derniers ne s'engagent pas dans leur travail uniquement parce qu'ils jugent leur chef sympathique et juste (même si près de 80% des agents interrogés par les baromètres de climat social déclarent être satisfaits de leur n+1). Ce qui rend possible le « relationnel », et ce qui favorise, en définitive, l'engagement au travail, c'est précisément la résolution, au moins partielle, des contradictions qui pourraient peser sur le tout premier échelon de l'organigramme, mais qui ne pèsent que sur le premier niveau de l'encadrement. C'est parce que les encadrants de proximité « prennent sur eux » de procéder à des arbitrages, des arrangements, des renoncements, voire des contournements, que le travail prescrit n'est pas trop en décalage avec le réel. Là où la mécanique de l'organisation prescrite est censée fonctionner seule, il reste un travail d'encadrement à effectuer, en dernier ressort : il échoit aux contrôleurs, aux contremaîtres, aux animateurs et même aux appuis, qui s'emploient quotidiennement à réaliser cet équilibre délicat.

De manière générale, on peut souligner que lorsque l'entreprise attribue aux encadrants de proximité une mission uniquement centrée sur les relations entre *personnes* (et qui s'énonce dans les termes généraux du « bon manager », voire selon le modèle du pingouin quittant son iceberg avec ses congénères<sup>1</sup>), elle méconnaît tout ce que « le relationnel » doit à la coopération à une même tâche, à la fréquentation de la même matière, à l'intervention sur les mêmes instruments. Il ne s'agit pas seulement des « règles du métier », ni de l'attachement affectif à un outil de travail (même s'ils en font partie)<sup>2</sup> ; il s'agit avant tout de l'engagement dans une communauté d'action (Zarifian, 2009), que l'on trouve dans les univers de travail où agents d'exécution et encadrants de proximité partagent le même souci de « faire tourner une machine » ou de parvenir à un résultat commun. L'exemple de la « professionnalisation » le montre assez : lorsque celle-ci s'appuie sur le substrat d'un métier déjà existant, qui peut être réinvesti efficacement dans le travail contemporain, elle peut contribuer à ce que l'encadrement soit effectivement utile aux agents, et à ce que ces derniers s'engagent plus volontiers dans la réalisation de leur travail. En revanche, lorsqu'elle s'apparente à la transmission verticale de consignes à appliquer, et que les responsables d'équipe n'y

<sup>1</sup> Cf. supra, chapitre 2, section 1.

<sup>2</sup> Nombre d'auteurs plaident ainsi pour un « retour du métier », dans la mesure où celui-ci serait le seul fondement valable de l'engagement des agents dans leur travail. Cf. Osty, 2003 ; Cru, 2001 ; Ughetto, 2011.



participent quasiment pas, le pouvoir de ces derniers se trouve mis à nu, vidé de son contenu : il s'apparente alors à une domination arbitraire, dont la seule fonction est de maintenir à leur poste les conseillers et de gratifier les plus méritants, sans même que l'on sache exactement en quoi ils le sont.

Considérer que l'encadrement de proximité travaille à l'accompagnement de la prescription ne signifie donc pas que celui-ci doive s'apparenter à un onguent « affectif » dont les encadrants recouvriraient les blessures des agents, malmenés par la mécanique des dispositifs de gestion et par les carcans réglementaires. Pour reprendre le mot d'un chef d'exploitation cité plus haut, même lorsqu'il s'agit de « faire passer la pilule », il faut pouvoir « la couper en dix, et pas en deux ». Un encadrement dont la relation à son équipe se réduirait à l'exercice d'un pouvoir pur, qui ne trouve sa source que dans la délégation de pouvoir de l'employeur et ne s'incarne que dans des procédures, voit son travail se déshumaniser, au contraire, en n'instaurant plus, entre encadrants et encadrés, que des liens artificiels et vides. Or c'est bien le substrat du travail commun (en l'occurrence, l'intervention sur les mêmes objets techniques et la coopération à une activité productive commune) qui donne aux encadrants de proximité du pouvoir sur leurs subordonnés, un pouvoir accepté comme légitime dès lors qu'il contribue au processus productif, ou en d'autres termes, dès lors qu'il soutient le travail des agents d'exécution en l'organisant, en le récompensant, en créant les conditions de sa réussite. De ce point de vue, la principale menace qui pèse sur le pouvoir d'encadrement tient à l'externalisation, qui organise l'abstraction du travail d'encadrement et rend l'encadrement étranger à ceux qu'il encadre.

## **Les différents niveaux du « management »**

L'une des contributions méthodologiques (sinon théoriques) auxquelles peut prétendre cette thèse est la nécessité de tenir compte de la pluralité des niveaux hiérarchiques (et des actants, au-delà des seuls encadrants humains) auxquels correspond les termes d'« encadrement » et de « management ». On ne saurait, en premier lieu, décrire adéquatement les évolutions contemporaines des grandes organisations en les réduisant à l'adoption d'un discours managérial. Au-delà de ce que proclament les concepteurs de nouvelles organisations ou de nouvelles règles de

gestion des ressources humaines, il est nécessaire de tenir compte de la manière dont l'appareil d'encadrement s'en empare, le reproduit, le transmet, le tord dans un sens ou un autre, ou s'y oppose.

Au sein même de l'appareil d'encadrement, les divisions et les contradictions ne manquent pas ; à telle enseigne qu'on ne peut décrire « l'encadrement » comme une mécanique bien huilée, au service des intérêts des directions d'entreprise, et qui viendrait contraindre le salariat d'exécution de manière unilatérale et toute-puissante. Cette conclusion rejoint finalement les résultats les plus classiques de la sociologie du travail : même dans des structures sociales censées fonctionner sur le mode d'un automate ingénieusement conçu, de multiples régulations locales, interstitielles, sont effectuées par des agents qui contribuent, ce faisant, à la reproduction de ces structures. Pourtant l'action de ces agents est bien souvent ignorée, et quand elle est reconnue, on lui demande de se plier à de nouvelles procédures ingénieusement conçues... qui demandent tout autant de régulations.

À cette pluralité de niveaux verticaux, il faut ajouter, à propos d'une entreprise comme EDF, la variabilité des organisations d'une direction à l'autre. On retrouve, certes, une même insistance sur le primat du prescrit et sur la nécessité d'encadrer étroitement le « facteur humain » dans les centres d'appels, dans les agences de technique clientèle, et dans les unités de production hydraulique. Mais nulle part cette conception du travail humain comme source d'erreurs et de régulations locales potentiellement dysfonctionnelles n'est plus poussée que dans l'univers nucléaire – là où, paradoxalement, le souci du métier est également le plus prégnant. Le nombre de personnes sous la responsabilité d'un encadrant est également un facteur de différenciation, qui tend à augmenter la distance à l'équipe pour les encadrants de la distribution, relativement aux autres, par exemple. Enfin, la distinction entre plusieurs « métiers » recoupe des différences de traitement qui tiennent au caractère plus ou moins stratégique (économiquement et financièrement) des directions considérées : alors que les budgets du distributeur ont toujours été serrés, compte tenu du grand nombre d'agents et des coûts engendrés par la maintenance du réseau, à l'inverse, la production nucléaire jouit encore d'un sort plus favorable en raison de son caractère patrimonial : c'est l'avantage compétitif majeur que l'entreprise EDF s'est construit depuis les années 1980, et qui perdure encore de nos jours – bien que les choix politiques à l'échelle européenne, et même globale, depuis la catastrophe de Fukushima et ses conséquences sur les carnets de commande des concepteurs de centrales, menacent les ambitions d'EDF en tant que constructeur de nouvelles unités de production nucléaire.

## La subordination du « facteur encadrant »

Dès les premières étapes de l'organisation de la ligne hiérarchique au sein des centrales nucléaires, on a pu observer que les encadrants de proximité passaient du contrôle des choses au contrôle des hommes (cf. supra, chapitre 1, section 2.3). La « maîtrise » à laquelle faisait référence le terme « agent de maîtrise » désignait l'un et l'autre : surveillance de la main-d'œuvre et contrôle du procès de travail. Les derniers développements de l'évolution de l'encadrement de proximité montrent que celui-ci est de plus en plus affecté à la surveillance (et à l'animation, ce qui, fonctionnellement, revient au même) du personnel, et non plus au contrôle du travail au moment où il est réalisé. Le contrôle qu'il effectue porte sur les résultats et les traces du travail : objectifs de performance, de sécurité, conformité aux procédures, atteintes à la santé. Il se trouve dessaisi de ses prérogatives sur les conditions matérielles de travail, l'organisation, et même la planification : d'autres s'en chargent à sa place, avec lesquels il ne peut négocier. De même que les agents d'exécution interviennent de moins en moins directement sur la matière, mais surveillent des prestataires (qui en surveillent d'autres, parfois), de même leurs chefs sont maintenus dans une extériorité qui ne leur permet pas d'autre intervention qu'*a posteriori*, pour juger du travail effectué, rétribuer et sanctionner les agents, en prenant soin de toutes les interactions que ces multiples opérations de contrôle et de conformation occasionnent.

Le plus surprenant, dans le phénomène de marginalisation dont Yann rend compte à sa manière, ne réside peut-être pas dans les mécanismes par lesquels la subordination des encadrants de proximité est périodiquement reproduite. C'est peut-être, en revanche, la défiance toujours aussi nette, et qui se manifeste toujours dans les projets de réorganisation, dont fait l'objet le « facteur humain » (dont fait partie l'encadrement). La seule autonomie qu'on reconnaît officiellement aux exécutants (dont les encadrants de proximité) est celle qui consiste à consentir librement à leur subordination. On réclame de véritables managers, pour porter les orientations de la direction. Traités, à l'image de leurs subordonnés (le « facteur humain »), comme une main-d'œuvre indocile, toujours susceptible de faire des erreurs et de ne pas mettre beaucoup de zèle dans son travail, toujours prête à l'insubordination, les encadrants de proximité – ceux qu'on pourrait appeler « le facteur encadrant » – font pourtant preuve, jour après jour, d'une grande capacité à « prendre sur eux » les contradictions dans lesquelles ils sont placés, quitte à introduire un peu de jeu dans la mécanique, et à procéder à quelques contournements. Malgré les dysfonctionnements, la frustration exprimée par les enquêtés, le coût engendré par les projets mal ajustés au terrain et qu'il faut revoir

*a posteriori*, malgré les boucles de « REX » qui produisent souvent des effets vertueux, malgré tout, les niveaux les plus humbles de l'organigramme continuent d'être considérés comme « de grands enfants », comme disent leurs propres encadrants. L'aveuglement organisationnel (Boussard, Mercier, Tripier, 2004) résiste, pour l'instant du moins, parce que le présupposé de la naturalité du besoin d'encadrement, et celui de la « rationalité » des décisions stratégiques (« Je fais confiance aux têtes pensantes ») sont très généralement partagés. Les agents s'adaptent donc comme ils le peuvent, à commencer par ceux d'entre eux qui se trouvent « entre la pression du haut et celle du bas », sans abandonner leur poste : on ne quitte pas une entreprise comme EDF, une fois qu'on a eu la chance d'y entrer, fût-ce à une époque tout à fait différente. Quitte à y laisser un peu de leur sérénité, voire un peu de leur santé, les encadrants de proximité continuent de faire fonctionner une organisation qui leur laisse peu de place, pour plusieurs raisons difficiles à démêler : la conscience professionnelle des hommes de métier soucieux de leur instrument de travail, mais aussi l'attachement affectif à l'équipe qu'ils encadrent et aux agents qui les composent, sans compter l'espoir d'être reconnus et légitimés dans leur travail d'encadrement, et de voir enfin, un beau jour, leurs marges de manœuvre étendues.



# Bibliographie

Abbott, Andrew (1990), « Positivism and interpretation in sociology : lessons for sociologists from the history of stress research », *Sociological Forum*, vol. 5, n°3, p. 435-458.

Abbott, Andrew (1988), *The system of professions : an essay on the division of expert labor*. Chicago : The University of Chicago Press.

Abraham-Frois, Gilbert (1996), *Économie politique*. Paris : Economica.

Abrahamson, Eric et Gregory Fairchild (1999), « Management fashions : lifecycles, triggers, and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°4, p. 708-740.

Actes de la recherche en sciences sociales (2011), « L'évaluation : contextes et pratiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 189, n°4.

Aguet, Michel et Michel Ianoz (2004), *Traité d'électricité, vol. XXII : Haute tension*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Ailon, Galit (2006), « What *B* would otherwise do : a critique of conceptualizations of " power " in organizational theory », *Organization*, vol. 13, n°6, p. 771-800.

Alexandre, Gilles (2009), « Développement des managers. Entre le " dire " et le " faire " », étude *Entreprise & Personnel*, janvier, n°282.

Alam, Thomas, et Jérôme Godard (2007) « Réformes sectorielles et monstration de la modernité. Les usages des savoirs managériaux dans les politiques de l'emploi et de l'alimentation », *Politix*, n° 79, p. 77-100.

Alter, Norbert (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.

Alter, Norbert (2003), « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'année sociologique*, vol. 53, n°2, p. 489-514.

Amiech, Matthieu (2003), « Entre personnalisation et gestion standardisée : les paradoxes des centres d'appel », in. Boussard, Valérie et Salvatore Maugeri (dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan, p. 89-103.

Amossé, Thomas et Thomas Coutrot (2008), « L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort », in. Amossé, Thomas, Catherine Bloch-London et Loup Wolff (dir.), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir des enquêtes REPONSE 1992-1993 et 2004-2005*. Paris : La Découverte.

Andréani, Santina (1992), « Les femmes à E.D.F. et G.D.F. : les chiffres », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n°19, p. 171-184.

Andrieu, Claire, Lucette Le Van et Antoine Prost (dir.) (1987), *Les nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis*. Paris : Presses de la FNSP.

Anteby, Michel (2003), « La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, vol. 45, n°4, p. 453-471.

Arendt, Hannah (1961), *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy [Chicago, 1961].

Association pour l'Histoire de l'Électricité en France (dir.) (1996), *La nationalisation de l'électricité en France : nécessité technique ou logique politique ?* Paris : AHEF-PUF.

Association Santé et Médecine du Travail (2000), *Des médecins du travail prennent la parole. Un métier en débat*. Paris : La Découverte et Syros.

Astier, Isabelle (2009), « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale », *Informations sociales*, vol. 152, n°2, p. 52-58.

Aubert, Nicole et Max Pagès (1989), *Le stress professionnel*. Paris : Méridiens-Klincksieck.

Autissier, David et Isabelle Vandangeon-Derumez, « Les managers de première ligne et le changement » (2007), *Revue française de gestion*, vol. 174, n°5.

Bailly, Florence, Martine Blanc, Thierry Dezalay et Catherine Peyrard (2003), « La construction des liens professionnels : éclatement des situations communicationnelles et déplacement des poids de l'interconnaissance et de la confiance », in. Journées internationales de sociologie du travail (IXes journées, Centre Pierre Naville, Evry, 27-28 novembre), *Travail et mobilité*.

Balazs, Gabrielle et Jean-Pierre Falguer (1996), « Une nouvelle forme de management : l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, n°1, p. 68-78.

Balogun, Julia et Gerry Johnson (2004), « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *The Academy of Management Journal*, vol. 47, n°4, p. 523-549.

Banal, Michel (1996), « L'équipement électrique de la France à la Libération », in. Morsel, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard, p. 97-182.

Barbier, Pascal (2012), « Contrainte relationnelle et résistance au travail. Les vendeurs des grands magasins », *Sociétés contemporaines*, vol. 86, n°2, p. 31-57.

Barel, Yves (1982), « Les enjeux du travail social », *Actions et recherches sociales*, n°2, p. 27-51.

Barker, James R. (1993), « Tightening the iron cage : concertive control in self-managing teams », *Administrative science quarterly*, vol. 38, n°3, p. 408-437.

Barley, Stephen R. et Gideon Kunda (2001), « Bringing work back in », *Organization Science*, vol. 12, n°1, p. 76-95.

Barley, Stephen R. et Gideon Kunda (1992), « Design and devotion : surges of rational and

normative ideologies of control in managerial discourse », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°3, p. 363-399.

Barzman, John (dir.) (2003), *Quelque part, ça laisse des traces : Mémoire et histoire des électriciens et gaziers de la région du Havre*. Rouen : Universités de Rouen et du Havre.

Beaud, Stéphane et Michel Pialoux (2004), *Retour sur la classe ouvrière*. Paris : La Découverte [1999].

Beaud, Stéphane et Michel Pialoux (2002), « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine. Notes de recherche sur la concurrence garçons/filles et la remise en cause de la masculinité ouvrière », *Travail, genre et sociétés*, vol. 8, n°2, p. 73-103.

Beaud, Stéphane et Florence Weber (2003), *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : Gallimard.

Bell, Daniel (1976), *The coming of post-industrial society : a venture in social forecasting*. New York : Basic Books.

Bellini, Stéphane et Anne Labit (2005), *Des petits chefs aux managers de proximité : l'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*. Paris : l'Harmattan.

Beltran, Alain (dir.) (2006), *Lumières sur la C.C.A.S.* Paris : Editions cercle d'art.

Beltran, Alain (1995), « L'interconnexion dans la région parisienne dans la première moitié du XXe siècle », in. AHEF, *Réseaux électriques et installateurs*. Paris : AHEF-PUF, p. 31-44.

Benckekroun, Tahar Hakim et Annie Weill-Fassina (2000), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse : Octarès.

Benguigui, Georges et Dominique Monjardet (1982), « L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe », *Revue française de sociologie*, vol. 23, n°4, p. 605-638.

Benguigui, Georges et Dominique Monjardet (1980), *La fonction d'encadrement*. Paris : Dunod.

Benguigui, Georges et Dominique Monjardet (1970), *Être un cadre en France... ?* Paris : Dunod.

Benquet, Marlène, Pascal Marichalar et Emmanuel Martin (2010), « Responsabilités en souffrance. Les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines*, vol. 79, n°3, p. 121-143.

Bercot, Régine (1999), « L'autonomie comme capacité d'action : une expérience de cellules autonomes dans l'industrie aéronautique », in. Konstantinos Chatzis (dir.), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?* Paris : L'Harmattan, p. 87-112.

Berger, Peter L. (2006), *Invitation à la sociologie*. Paris : La Découverte [1963].

Bernard, Sophie (2005), « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°2, p. 170-187.

Bernoux, Philippe (1985), *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil.



Berthonnet, Arnaud (dir.) (2001), *Guide du chercheur en histoire de l'électricité*. Paris : rt. Éditions La Mandragore et Fondation Électricité de France.

Berthonnet, Arnaud (1999), « La tarification du transport de l'énergie électrique en France avant la nationalisation. Étude historique et économique », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° spécial.

Béroud, Sophie (2005), *Les Robins des bois de l'énergie*. Paris : Le cherche midi.

Berrebi-Hoffmann, Isabelle, et Pierre Grémion (2009) « Élités intellectuelles et réforme de l'État. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°126, vol.1, p. 39-59.

Berry, Michel (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : Centre de Recherche en Gestion.

Bezès, Philippe (2009), *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1968-2008)*. Paris : PUF.

Bidet, Alexandra (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris : Presses Universitaires de France.

Bidet, Alexandra (2010), « Qu'est-ce que le vrai boulot ? Le cas d'un groupe de techniciens », *Sociétés contemporaines*, n° 78, p. 115-136.

Binet-Valmer, Gustave (1918), *Mémoires d'un engagé volontaire*. Paris : Flammarion.

Boiteux, Marcel (1993), *Haute tension*. Paris : Odile Jacob.

Boiteux, Marcel (1956), « Sur la gestion des monopoles publics astreints à l'équilibre budgétaire », *Econometrica*, vol. 24, n°1, p. 22-40.

Boltanski, Luc (2009), *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris : Gallimard.

Boltanski, Luc (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Paris : Minuit.

Boltanski, Luc (1981), « America, America... Le plan Marshall et l'importation du "management" », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 38, pp. 19-41.

Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : nrf.

Boltanski, Luc, Yann Darré et Marie-Ange Schiltz (1984), « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 51, p. 3-40.

Bonazzi, Giuseppe « Between shock absorption and continuous improvement : supervisors and technicians in Fiat 'integrated factory' », *Work, employment and society*, vol. 12, n°2, p. 219-243.

Borzeix, Anni et Béatrice Fraenkel (2005), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*. Paris : CNRS éditions.

Boudon, Raymond (1967), « Remarques sur la notion de fonction », *Revue française de sociologie*, vol. 8, n°2, p. 198-206.

Bouffartigue, Paul (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. Paris : La Dispute.

Bouffartigue, Paul (1994), *De l'école au monde du travail. La socialisation professionnelle des jeunes ingénieurs et techniciens*. Paris : L'Harmattan.

Bouffartigue, Paul, André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (2001), *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte.

Bouffartigue, Paul et Charles Gadea (2000), *Sociologie des cadres*. Paris : La Découverte.

Bouquin, Stephen (2011), « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, vol. 49, n°1, p. 60-72.

Bourdieu, Pierre (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, p. 89-90.

Bourdieu, Pierre (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris : Seuil.

Bourdieu, Pierre (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : Éditions de Minuit.

Bourdieu, Pierre (1977), « Une classe objet », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 17, n°17-18, p. 2-5.

Bourdieu, Pierre (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique. Sur la théorie de l'action*. Genève : Droz.

Bourdieu, Pierre (1966), « Condition de classe et position de classe », *Archives européennes de sociologie*, vol. VII, n°2, p. 201-223.

Bourdieu, Pierre, Jean-Claude Chamboredon et Jean-Claude Passeron (1968), *Le métier de sociologue*. Paris : Mouton - De Gruyter.

Bourdieu, Pierre et Luc Boltanski (1976), « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 2, n° 2-3, p. 3-73.

Bourgois, Philippe (2001), *En quête de respect. Le crack à New York*. Paris : Seuil [1995].

Bourrier, Mathilde (1999), *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Paris : PUF.

Boussard, Valérie (2011), « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », in. Bouffartigue, Paul, Charles Gadea et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris : Armand Colin, p. 93-103.

Boussard, Valérie (2010), « Les policiers de la sécurité publique et l'obligation de faire du chiffre », in. Boussard, Valérie, Didier Demazière et Philip Milburn (dir.) (2010), *L'injonction au professionnalisme – Analyses d'une dynamique plurielle*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, p. 107-119.

Boussard, Valérie (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris : Belin.

- Boussard, Valérie (2003), « Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle », in. Boussard, Valérie et Salvatore Maugeri (dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan, p. 173-191.
- Boussard, Valérie, Didier Demazière et Philip Milburn (dir.) (2010), *L'injonction au professionnalisme – Analyses d'une dynamique plurielle*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Boussard, Valérie, Delphine Mercier et Pierre Tripier (2004), *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*. Paris : CNRS éditions.
- Boussard, Valérie et Salvatore Maugeri (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan
- Bouthillier, Guy (1968), *La nationalisation du gaz et de l'électricité en France (loi du 8 avril 1946) : acteurs et processus : contribution à l'étude des décisions politiques*, Thèse de sciences politiques, Fondation Nationale des Sciences Politiques et Université de Nanterre, sd. Bernard Gournay.
- Bouveresse, Jacques (2003), *Essais III. Wittgenstein et les sortilèges du langage*. Marseille : Agone.
- Boyer, Robert (2004), *Théorie de la régulation. 1, les fondamentaux*. Paris : La Découverte.
- Braverman, Harry (1974), *Labor and monopoly capital : the degradation of work in the twentieth century*. Londres : Monthly Review Press.
- Brochier, Damien (2002), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*. Paris : Economica.
- Brunel, Valérie (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte.
- Bruno, Isabelle (2008), « La recherche scientifique au crible du *benchmarking*. Petite histoire d'une technologie de gouvernement », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 55, n°4 bis, p. 28-45.
- Bué, Jennifer, Thomas Coutrot et Isabelle Puech (2004), *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*. Toulouse : Octarès.
- Bungener, Martine (1996), « Le rôle des pouvoirs publics : une tutelle contraignante mais obligeante », in. Morsel, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard, p. 315-324.
- Bungener, Martine et Alain Beltran (1985), « E.D.F., élément d'une politique économique de l'État ? », in. Perrot, Jean-Claude et Jean Bouvier (dir.), *État, fiscalité, économies : actes du cinquième congrès de l'association française des historiens économistes, 16-18 juin 1983*. Paris : Publications de la Sorbonne.
- Burawoy, Michael (1979a), *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago : The University of Chicago Press.

- Burawoy, Michael (1979b), « The anthropology of industrial work », *Annual review of anthropology*, vol. 8, p. 231-266.
- Bureau, Marie-Christine et Emmanuelle Marchal (2005), *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.
- Buscatto, Marie (2002), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n°1, p. 73-98.
- Calderón, José Angel (2008), « Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail », *Tracés*, vol. 14, n°1, p. 221-234.
- Callon, Michel (1986), «Eléments 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° 36, p. 169-208.
- Callon, Michel et John Law (1982) « On interests and their transformation : enrolment and counter-enrolment », *Social studies of science*, vol. 12, n°4, p. 615-625.
- Cartier, Marie (2001), « Nouvelles exigences dans les emplois d'exécution des Services publics », *Genèses*, vol. 42, n°1, p. 72-91.
- Castel, Robert (2009), « Les ambiguïtés de l'intervention sociale face à la montée des incertitudes », *Informations sociales*, vol. 152, n°2, p. 24-29.
- Castel, Robert (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Gallimard.
- Cauchon Christophe (1997), *La hiérarchie face aux réformes de la grande entreprise de service public en réseau et son marché interne du travail : les cadres de la SNCF*, Thèse Sciences Economiques, Aix-Marseille 2, sd. Alain d'Iribarne.
- Caye, Jean-Michel, Rainer Strack, Paul Orlander, Julie Kilmann, Ernesto G. Espinosa, Florent Francoeur et Pieter Haen (2010), « Creating a new deal for middle managers », The Boston Consulting Group - World Federation of People Management Association, juillet.
- Champy, Florent (2009), *La sociologie des professions*. Paris : PUF.
- Champy, Florent (2006), « La sociologie française des " groupes professionnels ". Ascendance interactionniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite », Communication au séminaire du Centre d'études sociologiques de la Sorbonne. Texte disponible sur <http://cespra.ehess.fr/docannexe.php?id=254> (page consultée le 26/07/2009).
- Chapoulie, Jean-Michel (1973), « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, vol. 14, n°1, p. 86-114.
- Chateaufreynaud, Francis (1991), *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*. Paris : Métailié.
- Chatzis, Konstantinos, Frédéric de Coninck et Philippe Zarifiian (1995), « L'accord A. Cap 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », *Travail et emploi*, n°64, p. 35-47.

- Chevalier, Jean-Marie et Jacques Percebois (2008), *Gaz et électricité : un défi pour l'Europe et pour la France*. Paris : Conseil d'Analyse Économique - la documentation française.
- Chiapello, Eve (1998), *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris : Métailié.
- Child, John et Bruce Partridge (1982), *Supervisors in industry and society*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Clot, Yves (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Clot, Yves (2008), *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Cochoy, Franck, Jean-Pierre Garel et Gilbert de Terssac (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n°4, p. 673-699.
- Colard, Jean et Paul Mahieu (1946), *L'organisation du personnel dans l'industrie. Étude pratique et théorique de l'utilisation du facteur humain*. Paris : Dunod.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter et K. Yee Ng (2001), « Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of applied psychology*, vol. 86, n°3, p. 425-445.
- Conseil d'État (2006), *Rapport public 2006 : Jurisprudence et avis de 2005. Sécurité juridique et complexité du droit*. Paris : La documentation française.
- Courpasson, David (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris : PUF.
- Courpasson, David (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, vol. 39, n°1, p. 39-61.
- Couroux, Bernard (1991), *EDF, service public et stratégie du pouvoir*. Nice : BC Editions.
- Cousin, Olivier (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Cousin, Olivier (2007), « Quelle place accorder au travail ? », *L'homme et la société*, vol. 162, n°1, p. 59-77.
- Cousin, Olivier (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*. Paris : L'Harmattan.
- Cousin, Olivier et Frederik Mispelblom Beyer (2011), « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal », in. Bouffartigue, Paul, Charles Gadea et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris : Armand Colin, p. 46-55.
- Coutrot, Laurence (2005), « Archéologie des logiques de compétence », *L'année sociologique*, vol. 55, n°1, p. 197-230.
- Coutrot, Thomas (1999), *Critique de l'organisation du travail*. Paris : La Découverte.

- Coutrot, Thomas (1998), *L'entreprise libérale : nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : La Découverte.
- Craipeau, Sylvie et Jean-Luc Metzger (2007), « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 38, n°1, p. 145-162.
- Crozier, Michel (1970), *La société bloquée*. Paris : Seuil.
- Crozier, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris : Seuil.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1972), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- Cru, Damien (2001), « Le mal-être au travail, comment intervenir ? », *Travail, genre et sociétés*, n°5/1, p. 57-73.
- Cusin-Berche, Fabienne (1998), *Le management par les mots : étude sociolinguistique de la néologie*. Paris : L'Harmattan.
- Czarniawska, Barbara (2008), *A theory of organizing*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Dahl, Robert A. (1971), *Qui gouverne ?* Paris : Armand Colin [1961].
- Dalle, François et Jean Bounine-Cabalé (1971), *L'entreprise du futur*. Paris : Calmann-Lévy.
- Darmon, Muriel (2008), « La notion de carrière : un instrument interactionniste d'objectivation », *Politix*, vol. 82, n°2, p. 149-167.
- De Coninck, Frédéric et Francis Godard (1990), « L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation : les formes temporelles de la causalité », *Revue française de sociologie*, vol. 31, n°1, p. 23-53.
- De Gaulejac, Vincent et Nicole Aubert (1991), *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- De Gaulejac, Vincent (2005), *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- De Terssac, Gilbert (2006), « Pour une sociologie des activités professionnelles », in. Bidet, Alexandra, Anni Borzeix, Thierry Pillon, Gwenaële Rot et François Vatin, *Sociologie du travail et activité*. Toulouse : Octarès.
- De Terssac, Gilbert (1992), *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- De Terssac, Gilbert (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in. De Terssac, Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud : débats et prolongements*. Paris : La Découverte.
- De Terssac, Gilbert de et Karine Lalande (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Paris : PUF.

- Decèze, Dominique (2005), *Haute tension à EDF-GDF*. Paris : Jean-Claude Gawsewitch Éditeur.
- Dejours, Christophe (2011), « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », *Travailler*, vol. 25, n°1, p. 15-27.
- Dejours, Christophe (2009), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil [1998].
- Dejours, Christophe (2008), *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard [1980].
- Dejours, Christophe (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA éditions.
- Dejours, Christophe (1995), *Le facteur humain*. Paris : PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Dejours, Christophe (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, vol. 16, n°2. Texte disponible sur [http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id\\_article=638](http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=638) (page consultée le 06/05/12)
- Dejours, Christophe (dir.) (1988), *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris : AOCIP.
- Dejours, Christophe et Florence Bègue (2009), *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF.
- Delmas, Corinne (2011), « "Stress" et "souffrance au travail" des cadres: enjeu syndical et médiatique », in: Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement?* Paris : Armand Colin, p. 249-259.
- Delmas, Corinne (2008), « L'articulation de savoirs experts et profanes dans l'émergence de la thématique du malaise des cadres », in. ABSP-CF (IXe Congrès, Louvain-la-neuve, 24 avril 2008), *Science politique et actualité : l'actualité de la science politique*. Texte disponible sur [http://www.absp-cf.be/IMG/pdf/delmas\\_000pd849f.pdf](http://www.absp-cf.be/IMG/pdf/delmas_000pd849f.pdf) (page consultée le 06/01/12)
- Demazière, Didier et Charles Gadéa (2009), *Sociologie des groupes professionnels : acquis récents et nouveaux défis*. Paris : La Découverte.
- Denis, Jérôme (2007), « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail », *Sociologie du travail*, vol. 49, n°4, p. 496-513.
- Desmarais, Céline et Emmanuel Abord de Chatillon (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°205, p. 71-88.
- Desmarez, Pierre (1986), *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris : Armand Colin.
- Desrosières, Alain et Laurent Thévenot (1988), *Les catégories socio-professionnelles*. Paris : La Découverte.
- Detchessahar, Mathieu (2011), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion*, vol. 214, n°5, p. 89-105.
- Detchessahar, Mathieu et Benoît Journée (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 174, n°5, p. 77-92.

Dewerpe Alain (1990), « Les pouvoirs du sens pratique. Carrières professionnelles et trajectoires des chefs d'atelier de l'Ansaldo (Gênes, 1900-1920) », in. Lequin Yves, Vandecasteele-Schweitzer Sylvie (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIXe et XXe siècles*. Lyon : PUL.

Divay, Sophie (2008), « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, vol. 17, n°2, p. 55-66.

Dodier, Nicolas (1996), « Ce que provoquent les infractions. Étude sur le statut pragmatique des règles de sécurité », in. Girin, Jacques et Michèle Grosjean (dir.), *La transgression des règles au travail*. Paris : L'Harmattan, p. 11-37.

Dodier, Nicolas (1995), *Les hommes et les machines*. Paris : Métailié.

Douglas, Mary (2004), *Comment pensent les institutions*. Paris : La Découverte [1986].

Dreyfus, Michel (1996a), « Les luttes sociales à l'E.D.F.-G.D.F. de la Libération à nos jours », in. Morsel, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard, p. 215-255.

Dreyfus, Michel (1996b), « Les activités sociales et culturelles à l'E.D.F.-G.D.F. », in. Morsel, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard, p. 255-314.

Dubar, Claude (2000), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. Paris : PUF.

Dubois, Jean (1996), « La société de consommation électrique », in. Morsel, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard, p. 577-679.

Dubost, Jean (1992), « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », *Education permanente*, n°113, p. 9-17.

Dubreuil, François (2006), « 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, Sciences économiques et relations industrielles, Université de Paris-Nanterre et Université Laval (Québec), sd. François Eymard-Duvernay et Jacques Bélanger.

Dujarier, Marie-Anne (2006a), *L'idéal au travail*. Paris : PUF.

Dujarier, Marie-Anne (2006b), « La conduite du changement : lorsque le travail d'organisation devient un service marchand », in. Hubault, François (dir.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Toulouse : Octarès, p. 91-103.

Dupuy, François (2011), *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises du XXIe siècle*. Paris : Seuil.

Dupuy, François (2005), *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*. Paris: Seuil.

Dupuy, Jean-Pierre (1992), *Introduction aux sciences sociales. Logique des phénomènes collectifs*.



Paris : Ellipses - école polytechnique.

Durand, Claude et Alain Touraine (1970), « Le rôle compensateur des agents de maîtrise », *Sociologie du travail*, vol. 12, n°2, p. 113-139.

Durand, Jean-Pierre (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil.

Durand, Jean-Pierre et Danièle Linhart (2005), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse : Octarès

Durand, Jean-Pierre, Paul Stewart et Juan José Castillo (1998), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison dans l'industrie automobile*. Paris : La Découverte.

Durkheim, Émile (2008), *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*. Paris : PUF [1912].

Edwards, Richard (1979), *Contested terrain : the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York : Basic Books.

Électricité de France (1955), *Électricité de France. Dix ans d'efforts*. Paris : Service des publications de l'E.D.F.

Elster, Jon (1986), *Le laboureur et ses enfants : deux essais sur les limites de la rationalité*. Paris : Minuit.

Enlart, Sandra (2009), « Évolution de la relation au travail : de l'implication à l'engagement », *Entreprise & Personnel*, décembre, n°286.

Enriquez, Eugène (1992), « L'intervention pour imaginer autrement. Entretien avec Renaud Sainsaulieu », *Education permanente*, n°113, p. 25-38.

Esprit (1972), « Pourquoi le travail social ? », avril-mai, n° spécial.

Evetts, Julia (2003), « Explaining the construction of professionalism in the military : history, concepts and theories », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n°4, p. 759-776.

Ewald, François (1986), *L'État-Providence*. Paris : Grasset.

Faburel, Véronique (2004), *Centrale nucléaire de Dampierre (1974-2001). Tranches d'Histoire*. Dampierre-en-Burly : EDF, CNPE de Dampierre-en-Burly.

Faguer, Jean-Pierre (2007), « Le " relationnel " comme pratique et comme croyance », *Agone*, vol. 37, p. 185-203.

Faïta, Daniel et Marcelle Duc (1996), « Savoir-faire d'encadrement et prescription floue », in. Girin, Jacques et Michelle Grosjean (dir.), *La transgression des règles au travail*. Paris : L'Harmattan, p. 51-81.

Fassin, Didier (2004), *Des maux indicibles : sociologie des lieux d'écoute*. Paris : La Découverte.

Fayol, Henri (1970), *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation,*

*commandement, coordination, contrôle*. Paris : Dunod [1916].

Feiertag, Olivier (1996), « Les conditions financières de la reconstruction : le cas de l'électricité à la Libération », in. AHEF, *La nationalisation de l'électricité en France : nécessité technique ou logique politique ?* Paris : AHEF-PUF, p. 45-60.

Feintuch, Pierre (1986), « L'interconnexion « Massif Central-Paris » du réseau électrique dans les années trente », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n°7, p. 93-106.

Ferlie, Ewan, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald et Andrew Pettigrew (1996), *The new public management in action*. Oxford : Oxford University Press.

Ferreras, Isabelle (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société de services*. Paris : Presses de Sciences-Po.

Flamant, Nicolas (2002), *Une anthropologie des managers*. Paris : PUF.

Flocco, Gaëtan (2006), « Le consentement des cadres au travail », Thèse de sociologie, Université d'Evry Val d'Essonne, sd. Jean-Pierre Durand.

Foasso, Cyrille (2012), *Atomes sous surveillance. Une histoire de la sûreté nucléaire en France*. Bruxelles, Berne, Berlin, Francfort-sur-le-Main, New York, Oxford, Vienne : Peter Lang.

Foasso, Cyrille (2003), « Histoire de la sûreté de l'énergie nucléaire civile en France (1945-2000). Technique d'ingénieur, processus d'expertise, question de société », Thèse de doctorat, Histoire moderne et contemporaine, Université Lumière-Lyon II, sd. Girolamo Ramunni.

Foucault, Michel (2001), *Dits et écrits, II : 1976-1988*. Paris : Gallimard.

Foucault, Michel (1976), *Histoire de la sexualité, I : la volonté de savoir*. Paris : Gallimard.

Foucault, Michel (1975), *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.

Fournier, Pierre (2001), « Attention dangers ! Enquête sur le travail dans le nucléaire », *Ethnologie française*, vol. 31, n°1, p. 69-80.

Fournier, Valérie (1999), « The appeal to "professionalism" as a disciplinary mechanism », *The sociological review*, vol. 47, n°2, p. 280-307.

Francfort Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.

Freeland, Robert F. (2009), « The social and legal bases of managerial authority », *Entreprises et histoire*, vol. 57, p. 194-217.

Freeland, Robert F. (2001), « Consent and rational choice », *Contemporary sociology*, vol. 30, n°5, p. 446-448.

Freidson, Eliot (2001), *Professionalism, the third logic : on the practice of knowledge*. Chicago : the university of Chicago press.

Freyssenet, Michel (2000), « Un ou plusieurs modèles industriels ? », in. Freyssenet, Michel,

Andrew Mair et Koichi Shimuzu (dir.), *Quel modèle productif ?* Paris : La Découverte, p. 19-65.

Freyssenet, Michel (1990), « Les formes sociales de l'automatisation », *Cahiers du GIP « Mutations Industrielles »*, n°37.

Freyssenet, Michel et Robert Boyer (2000), *Les modèles productifs*. Paris : La Découverte.

Friedmann, Georges (1964), *Le travail en miettes*. Paris : Gallimard [1956].

Gadea, Charles (2003), *Les cadres en France. Une énigme sociologique*. Paris : Belin.

Gadea, Charles et André Grelon (2011), « Introduction à la partie I. Travail, fonctions, statut. Les recompositions des frontières cadres/non-cadres », in. Bouffartigue, Paul, Charles Gadea et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris : Armand Colin, p. 28-31.

Gaudy, René (1978), *Et la lumière fut nationalisée. Naissance d'E.D.F.-G.D.F.* Paris : Editions Sociales.

Gérard, Pierre (1996), *L'épopée hydroélectrique de l'électricité de France*. Paris : AHEF

Gérôme, Noëlle (1989), *Gestes et métiers de l'énergie*. Paris : Messidor - Editions Sociales.

Gillet, Anne (2011), « Construction socio-historique de la fonction "maîtrise" (contremaître, superviseur) et identification de figures professionnelles », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, n°1, p. 79-99.

Gillet, Anne (2005), « Les transformations socioprofessionnelles des agents de maîtrise. L'exemple de la RATP », Thèse de sociologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, sd. Philippe Trouvé.

Goffman, Erving (2002), « La "distance au rôle" en salle d'opération », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 143, n°3, p. 80-87.

Gollac, Michel (2005), « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, vol. 56, n°2, p. 195-216.

Gollac, Michel, Marie-Josèphe Castel, François Jabot, Philippe Presseq (2006), « Du déni à la banalisation. Note de recherche : sur la souffrance mentale au travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 163, n°3, p. 39-45.

Gollac, Michel et Serge Volkoff (2000), *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte « Repères ».

Gomez, Pierre-Yves et Romain Chevallet (2011), « Impact des technologies de l'information sur la santé au travail. Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », *Revue française de gestion*, vol. 214, n°5, p. 107-125.

Gorz, André (1973), *Critique de la division du travail*. Paris : Seuil.

Gospel, Howard (2003), *Quality of working life : A review on changes in work organization, conditions of employment and work-life arrangements*. Genève : Bureau international du travail.

Goussard, Lucie (2008), « Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile », *Tracés*, vol. 14, n°1, p. 175-194.

Grosjean Michèle et Michèle Lacoste (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris : PUF.

Guillaume, Cécile et Sophie Pochic (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, vol. 17, n°1, p. 79-103.

Guillaume, Cécile et Sophie Pochic (2006), « Les cadres et le syndicalisme : un engagement incongru ? », *Cahiers du GDR Cadres*, vol. 12, p. 16-38.

Guillén, Mauro (1994), *Models of management : work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago : The University of Chicago Press.

Guillo, Dominique (2004), « La place de la biologie dans les premiers textes de Durkheim : un paradigme oublié ? », *Revue française de sociologie*, vol. 47, n°3, p. 507-535.

Hache, Émilie (2007), « La responsabilité, une technique de gouvernementalité néolibérale ? », *Raisons politiques*, vol. 28, n°4, p. 49-65.

Hampson, Ian et David E. Morgan (1999), « Post-fordism, union strategy, and the rhetoric of restructuring », *Theory and society*, vol. 28, n°5, p. 747-796.

Hanique, Fabienne (2005), « Changement de cadre et reconstruction du sens. Une clinique de la modernisation dans une entreprise publique », *Revue internationale de psychosociologie*, p. 119-136. vol. XI, n°1.

Hanlon, Gerard (1999), *Lawyers, the state and the market : professionalism revisited*. Basingstoke : MacMillan Press.

Hatchuel, Armand et Benoît Weil (1992), *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphoses des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Paris : Economica.

Hatzfeld, Nicolas (2006), « Ergonomie, productivité et usure au travail. Une décennie de débats d'atelier à Peugeot-Sochaux (1995-2005) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 165, n°4, p. 92-105.

Hémard, Chantal (2010), « L'énigme de l'évaluation individuelle des salariés : l'analyse sociologique peut-elle en lever un des voiles ? », *Sociologies pratiques*, vol. 20, n°1, p. 125-138.

Hill, Stephen (1973), « Supervisory roles and the man in the middle : dock foremen », *British Journal of Sociology*, vol. 24, n°2, p. 205-221.

Hirigoyen, Marie-France (1998), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris : La Découverte et Syros.

Hoc, Jean-Michel (1996), *Supervision et contrôle de processus. La cognition en situation dynamique*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Honoré, Lionel (2007), « Modernisation des organisations et contrôle des comportements. Quels liens et quels enjeux ? », *Revue française de gestion*, vol. 176, p. 53-62.

- Huez, Dominique (2008), *Souffrir au travail. Comprendre pour agir*. Paris : Privé.
- Hughes, Everett C. (1996), *Le regard sociologique*. Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Hughes, Everett C. (1970), « The humble and the proud : the comparative study of occupations », *The sociological quarterly*, vol. 9, n°2, p. 147-156.
- Huguet, Jean-Marc (2005), *La formation d'une élite ouvrière. Industries électrique et gazière, 1940-1970*. Paris : L'Harmattan.
- Hutchins, Edwin (1995), *Cognition in the wild*. Cambridge : MIT Press.
- Hutchins, Edwin (1994), « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses », *Sociologie du travail*, vol. 36, n°4, p. 451-473.
- Institut du management d'EDF et de GDF (1994), « Le management des équipes opérationnelles. Expériences, réflexions et synthèses pour l'action », *Cahiers du Management*, n°3.
- Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (2005), « L'évaluation des risques professionnels ». Paris : INRS.
- Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (2008), « Stress et harcèlement moral : Aperçu réglementaire et jurisprudence », *INRS – Informations juridiques*, août. Texte disponible sur [http://www.inrs.fr/INRS-PUB/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Pdf/%20StressHarcèlementReglementationJurisprudence/\\$File/StressHarcèlementReglementationJurisprudence.pdf](http://www.inrs.fr/INRS-PUB/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Pdf/%20StressHarcèlementReglementationJurisprudence/$File/StressHarcèlementReglementationJurisprudence.pdf) (page consultée le 02/01/2012)
- Jackall, Robert (1988), *Moral Mazes : the world of corporate managers*. New York : Oxford University Press.
- Jacques, Paul (2004), « Souffrance psychique et souffrance sociale », *Pensée plurielle*, vol. 8, n°2, p. 21-29.
- Janin, Robert (1996), « l'évolution de la structure et du fonctionnement de l'Électricité de France (1946-1987) », in. Morsel, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard, p. 953-984.
- Jarrige, François et Cécile Chalmin (2008), « L'émergence du contremaître. L'ambivalence d'une autorité en construction dans l'industrie textile française (1800-1860) », *Le mouvement social*, vol. 224, n°3, p. 47-60.
- Journé, Benoît (2001), « La prise de décision dans les organisations à haute fiabilité : entre risque d'accident et risque bureaucratique », *Cahiers de l'Artémis*, n°3, p. 101-126.
- Kanter, Rosabeth Moss (2001), *Evolve ! Succeeding in the digital culture of tomorrow*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kanter, Rosabeth Moss (1989), *When giants learn to dance : mastering the challenges of strategy*,

*management and careers in the 1990s*. New York : Simon & Schuster.

Kanter, Rosabeth Moss (1983), *The change masters. Corporate entrepreneurs at work*. Londres : Unwin Paperbacks.

Karasek, Robert A. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for jobs redesign », *Administrative science quarterly*, vol. 24, n°2, p. 285-308.

Karasek, Robert A. et Töres Theorell (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York : Basic Books.

Karvar, Anousheh et Luc Rouban (dir.) (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte.

Kenedi, Aline et Dominique Clément (2007), *Le management du parc nucléaire d'EDF*. Paris : L'Harmattan.

Kergoat, Prisca (2008), « De l'indocilité au travail d'une fraction des jeunes populaires. Les apprentis et la culture ouvrière », *Sociologie du travail*, vol. 48, n°4, p. 545-560.

Kerr, Steven, Kenneth D. Hill et Laurie Broedling (1986), « The first-line supervisor : phasing out or here to stay ? », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n°1, p. 103-117.

Kotter, John P. (1996), *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press.

Kunda Gideon (1992), *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphie : Temple University Press.

Labit, Anne (2002), « Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée », in. Le Saout, Rémy et Jean-Pierre Saulnier (dir.), *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*. Paris : L'Harmattan.

Lachmann, Henri, Christian Larose et Muriel Pénicaud (2010), *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport fait à la demande du premier ministre*. Paris : La documentation française.

Lallement, Michel (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard, Folio.

Lallement, Michel, Catherine Marry, Marc Loriol, Pascale Molinier, Michel Gollac, Pascal Marichalar et Emmanuel Martin (2011), « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n°1, p. 3-36.

Lamiral, Georges (1988a), *Chronique de trente années d'équipement nucléaire à Électricité de France. Tome 1*. Paris : AHEF.

Lamiral, Georges (1988b), *Chronique de trente années d'équipement nucléaire à Électricité de France. Tome 2*. Paris : AHEF.

Langumier, Julien (2005), « Des ouvriers de la fonction publique d'État face aux réformes de modernisation. Enquête auprès des agents d'exploitation de la DDE », *Sociétés contemporaines*, vol. 58, n°2, p. 65-84.

Largier, Alexandre (2008), « Dispositif de gestion des compétences et logique métier », *Socio-logos*, vol. 3. Texte disponible sur <http://socio-logos.revues.org/1323> (page consultée le 24/05/2012)

Larroque, Dominique (1997), *Histoire du service de la production thermique d'Électricité de France. Tome premier : 1946-1973*. Paris : AHEF

Larroque, Dominique (1999), *Histoire du service de la production thermique d'Electricité de France : le temps du nucléaire. Tome second : 1973-1992*. Paris : AHEF

Latour, Bruno (1988), « Le Prince : machines et machinations », *Futur Antérieur*, n°3, p. 35-62.

Lazarus, Antoine, Hélène Strohl, Marguerite Arene et Olivier Quéroil (1995), *Une souffrance qu'on ne peut plus cacher. Rapport du groupe de travail « Ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale »*, Délégation interministérielle à la ville et au développement social urbain, Délégation interministérielle au revenu minimum d'insertion. Paris : La documentation française.

Le Corre, Sophie (2005), « Les voies du contrôle et de l'autonomie dans les politiques de mobilisation des firmes », in. Durand, Jean-Pierre et Danièle Linhart (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse : Octarès, p. 167-178.

Le Goff, Jean-Pierre (1999), *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris : La Découverte.

Le Goff, Jean-Pierre (1996a), « Les limites d'un projet concerté : le cas EDF », in. Meynaud, Hélène-Yvonne (1996), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*. Paris : La Découverte, p. 368-372.

Le Goff, Jean-Pierre (1996b), « Les impasses d'une modernisation », in. Meynaud, Hélène-Yvonne (1996), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*. Paris : La Découverte, p. 373-383.

Le Roux, Dominique (2006), « Les processus sociaux de transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire », *Sociologies pratiques*, vol. 12, n°1, p. 23-36.

Leclair, Pierre et Philippe Denimal (1993), *La maîtrise*. Paris : Entreprise et Personnel.

Legrand, Stéphane (2007), « L'extension sociale du marché dans le néolibéralisme », *Raisons politiques*, vol. 28, n°4, p. 33-47.

Leloup, Robert, Sandrine Marty et David Autissier (2008), *Une innovation en conduite du changement. Le projet Litchi à EDF*. Paris : Eyrolles - Editions d'Organisation.

Lepoutre, David (1997), *Cœur de banlieue. Codes, rites et langages*. Paris : Odile Jacob.

Létondal, Anne-Marie (1997), *L'encadrement de proximité : quels rôles dans les changements organisationnels ?* Lyon : Editions de l'ANACT.

Licoppe Christian (2008), « Dans le « carré de l'activité » : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, p. 287-302.

Licoppe Christian (2002), « Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, p. 381-400.

Linhart, Dominique (2007), « L'État et ses épreuves. Éléments d'une sociologie des agencements étatiques », working paper, Centre de sociologie de l'innovation. Texte disponible sur [http://www.cliothemis.com/IMG/pdf/DL\\_Epreuve\\_d-Etat.pdf](http://www.cliothemis.com/IMG/pdf/DL_Epreuve_d-Etat.pdf) (page consultée le 04/01/2012).

Linhart, Danièle (2008), « Introduction. Que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail », in. Linhart, Danièle (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Ramonville Saint-Agne : Erès.

Linhart, Danièle (1996), « Le droit de s'opposer, le droit de proposer », in. Meynaud, Hélène-Yvonne (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*. Paris : La Découverte, p. 138-149 [1986]

Linhart, Danièle (1994), *La modernisation des entreprises*. Paris : La Découverte.

Linhart, Danièle (1991), *Le torticolis de l'autruche : l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Seuil.

Linhart, Danièle, Barbara Rist et Estelle Durand (2009), *Perte d'emploi, perte de soi*. Ramonville Saint-Agne : Erès.

Linhart, Danièle et Robert Linhart (1985), « La participation des salariés : les termes d'un consensus », in. Bachet, Daniel (dir.), *Décider et agir dans le travail. Dimension sociale de l'action dans l'entreprise*. Paris : CESTA, p. 29-55.

Linhart, Robert (1978), *L'établi*. Paris : Minuit.

Linton, Ralph (1968), *De l'homme*. Paris : Editions de Minuit [1936].

Livian, Yves-Frédéric (2003), « La rétribution des cadres : entre sélectivité et fidélisation », *Cahiers du GDR-Cadres*, vol. 3, p. 83-91.

Livian, Yves-Frédéric et John G. Burgoyne (dir.) (1997), *Middle managers in Europe*. Londres : Routledge.

Livian, Yves-Frédéric et Christophe Falcoz (2006), « Que sait-on du travail des managers ? », in. Livian, Yves-Frédéric (dir.), *Être cadre, quel travail ?* Paris : Editions de l'ANACT, p. 58-85.

Llory, Michel (2001), « Penser la sécurité : les obstacles au renouvellement des pratiques managériales », in. Hubault, François (dir.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Toulouse : Octarès, p. 77-91.

Lorenz, Edward et Antoine Valeyre (2004), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, n°32.

Loriol, Marc (2011), « Pourquoi tout ce stress ? », in. Lallement, Michel et al., « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n°1, p. 9-14.

Loriol, Marc (2010), « La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 10, n°2, p. 111-124.



Loriol, Marc (2003), « La construction sociale de la fatigue au travail : l'exemple du burn out des infirmières », *Travail et emploi*, n°94, p. 65-73.

Loriol, Marc (2000), *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*. Paris : Anthropos.

Maleville, Georges (1996a), « Le rôle de Paul Ramadier », in. AHEF, *La nationalisation de l'électricité en France : nécessité technique ou logique politique ?* Paris : AHEF-PUF, p. 315-320.

Maleville, Georges (1996b), « La naissance de l'Électricité de France », in. Morsel, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard, p. 35-96.

Mannheim, Karl (2006), *Idéologie et utopie*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme [1929].

Manley, Joan E. (2000), « Negotiating quality : total quality management and the complexity of transforming professional organizations », *Sociological forum*, vol. 15, n°3, p. 457-484.

Margairaz, Michel (1996), « Le précipité d'une double histoire », in. AHEF, *La nationalisation de l'électricité en France : nécessité technique ou logique politique ?* Paris : AHEF-PUF, p. 83-93.

Marichalar, Pascal (2012), « La pluridisciplinarité contre la médecine du travail ? Retour sur la réforme de la santé au travail (1970-2010) », in. Université de Rouen et RT 25 de l'AFS (Rouen, 2010), *Organisation, gestion productive et santé au travail*. Toulouse : Octarès.

Marichalar, Pascal et Emmanuel Martin (2011), « Les syndicats et la souffrance », in. Lallement, Michel et al., « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n°1, p. 29-33.

Martinez Perez, Christian (2011), « Apprendre et appartenir. La socialisation ouvrière à l'aune des apprentissages professionnels, sociologie comparée des ateliers de construction mécanique et d'une grande entreprise d'aéronautique », Thèse de sociologie, Université Paris VIII – Saint-Denis, sd. Régine Bercot et Catherine Peyrard.

Marx, Karl (1950), *Le capital. Livre I, tome III*. Paris : éditions sociales [1867].

Mason, Geoff (2000), « Production supervisors in Britain, Germany and the United States : back from the dead again ? », *Work, employment and society*, vol.14, n°4, p. 625-645.

Mattern, Julien (2011), *Sociologie critique de l'innovation technologique. Le cas de la télébillétique dans les transports publics parisiens*. Thèse de sociologie, Université Paris Ouest - La Défense, sd. Danièle Linhart.

Mauchamp, Nelly (2002), « EDF : le renouvellement d'une stratégie d'échange politique », in. Tixier, Pierre-Eric (dir.), *Du monopole au marché : les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. Paris : La Découverte.

Maugeri, Salvatore (2003), « Une lecture pessimiste des processus de rationalisation. L'exemple des dispositifs de gestion logistique », in. Boussard, Valérie et Salvatore Maugeri (dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan, p. 105-129.

Maugeri, Salvatore (2002), « Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs », *Terminal*, n°87. Texte disponible sur <http://www.revue-terminal.org/www/articles/87/Maugeri.html> (page consultée le 18/06/2012).

Maurice, Marc (1980), « Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme ? », *Sociologie du travail*, vol. 21, n°1, p. 22-37.

Maurin, Georges (1995), *Histoire du service de la production hydraulique d'Electricité de France. 1946-1992*. Paris : AHEF.

Mayntz, Renate (2010), « L'idéaltype wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations », *Trivium*, n°7. Texte disponible sur <http://trivium.revues.org/3757> (page consultée le 03/02/2012).

McGregor, Douglas (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars [1960].

Mendras, Henri (1988), *La seconde Révolution française, 1965-1984*. Paris : Gallimard.

Merton, Robert K. (1965), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Plon [1949].

Metzger, Jean-Luc (2001), « Management réformateur et utopie rationnelle », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 111, n°2.

Metzger, Jean-Luc et Marie Benedetto-Meyer (2008), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*. Paris : L'Harmattan.

Meynaud, Hélène-Yvonne (dir.) (1996), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*. Paris : La Découverte.

Meynaud, Hélène-Yvonne (1992), « Au cœur de l'entreprise E.D.F. La lente montée des électriciennes dans les postes de pouvoir », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n°19, p. 185-198.

Midler, Christophe (1993), *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris : Interéditions.

Mills, C. Wright (1966), *Les cols blancs*. Paris : Maspero [1951]

Mintzberg, Henry (1990), *Le management*. Paris : Editions d'Organisation.

Mispelblom Beyer, Frederik, (2006), *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.

Mispelblom Beyer, Frederik, (2004), « Encadrer, est-ce travailler ? », *Cahiers du GDR-Cadres*, vol. 6, p. 7-20.

Mispelblom Beyer, Frederik (1999), *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*. Paris : Syros.

Moatty, Frédéric (1994), *Comment les salariés reçoivent-ils leurs instructions de travail ? Canaux de communication et formalisation des organisations*. Paris : Centre d'études de l'emploi, Dossier n°2.

- Moisdon, Jean-Claude (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris : Seli Arslan.
- Moisdon, Jean-Claude et Benoît Weil (1992), « Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule », *Cahiers du Centre de gestion scientifique*, n°3.
- Molinier, Pascale (2010), « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 10, n°2, p. 99-110.
- Molinier, Pascale (2007), *Les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*. Paris : Payot.
- Monchatre, Sylvie (2009), « Métiers et entreprises : une articulation en tension », in. Demazière, Didier et Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels : acquis récents et nouveaux défis*. Paris : La Découverte, p. 84-94.
- Monchatre, Sylvie (2005), « Accès au statut cadre en cours de vie professionnelle : politiques d'entreprises et pratiques individuelles », in. GDR Cadres (9<sup>es</sup> journées , 27 juin 2005), *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?*
- Monchatre, Sylvie (2004), « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n°1, p. 69-102.
- Monjardet, Dominique (1996), *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*. Paris : La Découverte.
- Moreau de Bellaing, Cédric (2009), « Comment la violence vient aux policiers. École de police et enseignement de la violence légitime », *Genèses*, vol. 75, n°2, p. 24-44.
- Morsel, Henri (dir.) (1996), *Histoire générale de l'électricité en France - Tome troisième : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*. Paris : Fayard.
- Morsel, Henri et Dominique Barjot (1996), « Introduction générale », in. AHEF, *La nationalisation de l'électricité en France : nécessité technique ou logique politique ?* Paris : AHEF-PUF, p. 7-22.
- Nasse, Philippe et Patrick Légeron (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Paris : La documentation française.
- Naville, Pierre (1963), *Vers l'automatisme social ?* Paris : Gallimard.
- Norman Donald A. (1993), « Les artefacts cognitifs », in. Conein Bernard (dir.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Paris : éditions de l'EHESS. p. 15-34.
- Oiry, Ewan et Alain d'Iribarne (2001), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, p. 49-66.
- Office Parlementaire d'Évaluation des Choix Scientifiques et Technologiques (2011), *Rapport de la mission parlementaire sur la sécurité nucléaire, la place de la filière et son avenir. Rapport final : l'avenir de la filière nucléaire en France*. Paris : Assemblée nationale.

- Omnès, Catherine (2009), « De la perception du risque professionnel aux pratiques de prévention : la construction d'un risque acceptable », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 56, n°1, p. 61-82.
- Osty, Florence (2003), *Le désir de métier, Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Ouchi, William G. (1977), « The relationship between organizational structure and organizational control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n°1, p. 95-113.
- Oudiz, André, Emmanuelle Guyart et Dominique Lescoat (1990), « Gestion de la fiabilité humaine dans l'industrie nucléaire, quelques éléments », in. Leplat, Jacques et Gilbert De Terssac (dir.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Toulouse : Octarès, p. 273-292.
- Palpacuer, Florence et Nicolas Balas (2009), « Hégémonie managériale et résistance dans les multinationales », *Revue française de gestion*, vol. 193, n°3, p. 151-168.
- Paradeise, Catherine et Yves Lichtenberger (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, p. 33-48.
- Paradeise, Catherine et Pascale Porcher (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et emploi*, vol. 46, n°4, p. 5-14.
- Parker, Martin (2002), *Against management : Organization in the age of managerialism*. Cambridge : Polity.
- Perin, Constance (2005), *Shouldering risks. The culture of control in the nuclear power industry*. Princeton : Princeton University Press.
- Perrow, Charles (1984), *Normal accidents : Living with high-risk technologies*. New York : Basic Books.
- Peschanski, Valentin V. (1985), « Middle managers in contemporary capitalism », *Acta sociologica*, vol. 28, n°3, p. 243-255.
- Pezet, Anne (2008), *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris : La Découverte.
- Picard, Jean-François, Alain Beltran et Martine Bungener (1985), *Histoire(s) de l'EDF. Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*. Paris : Bordas.
- Pichault, François et Mathieu Pleyers (2010), « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », in. AGRH (XXIe Congrès, Rennes - Saint-Malo, 17-19 novembre 2010), *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?*
- Pihel, Laetitia, Mathieu Detchessahar et Guy Minguet (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. Rapport de synthèse de l'étude « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines ». Nantes : ANR-Université de Nantes.
- Piore, Michael J. et Peter Doeringer (1971), *Internal labor markets and manpower adjustments*. New York : D.C. Heath and Company.

Piotet, Françoise (2009), « Métier, classification, statut, compétence : la qualification en débat », *Education et société*, n°23, p. 123-137.

Piotet, Françoise (2002), *La révolution des métiers*. Paris : PUF.

Potte-Bonneville, Mathieu (2002), « Dispositif », *Vacarme*, vol. 18. Texte disponible sur <http://www.vacarme.org/article230.html> (page consultée le 23/04/2010).

Poulantzas, Nicos (1974), *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*. Paris : Seuil.

Poupeau, François-Mathieu (2007), « La fabrique d'une solidarité nationale. État et élus ruraux dans l'adoption d'une pérennité des tarifs de l'électricité en France », *Revue française de science politique*, vol. 57, n°5, p. 599-628.

Poupeau, François-Mathieu (2001), « Libéralisation du service public et action publique locale : le département dans la recomposition du système électrique français », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°2, p. 179-195.

Poupeau, François-Mathieu (1999), « EDF ou la permanence d'un « compromis républicain » : le système de distribution électrique française entre état et collectivités locales, de la nationalisation à la mondialisation », Thèse de doctorat, Institut d'études politiques, Paris, sd. Erhard Friedberg.

Priouret, Roger (1968), *La France et le management*. Paris : Denoël.

Prugnaud, Louis (1988), « Le statut des électriciens antérieur à 1946 », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n°11, p. 43-58.

Ramadier, Paul (1986), « Sur la nationalisation de l'électricité en France », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n°8, p. 122-179 [1946].

Reason, James (1993), *L'erreur humaine*. Paris : PUF [1990].

Reason, James (1987), « The Chernobyl errors », *Bulletin of the british psychological society*, vol. 40, p. 201-206.

Reicher-Brouard, Valérie (2001), « Repenser la coopération. Les modèles sociologiques en question ? », *Travailler*, vol. 5, n°1, p. 119-136.

Renault, Emmanuel (2008), *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*. Paris : La Découverte.

Réseaux (2002), « Les centres d'appel », vol. 114, n°4.

Reynaud, Jean-Daniel (2000), *Le conflit, la négociation, la règle*. Toulouse : Octarès.

Reynaud, Jean-Daniel (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. 3, n°2, p. 13-26.

Reynaud, Jean-Daniel (1989), *Les règles du jeu*. Paris : Armand Colin.

Reynaud, Jean-Daniel (1988), « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, p. 367-376.

- Rose, David, Gordon Marshall, Howard Newby et Carolyn Vogler (1987) « Goodbye to supervisors ? », *Work, employment and society*, vol.1, n°1, p. 7-24.
- Rosenbaum, James E. (1979), « Tournament mobility : career patterns in a corporation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 220-241.
- Ross, Georges (1987), « Destroyed by the dialectic : Politics, the decline of marxism, and the new middle strata in France », *Theory and Society*, vol. 16, n°1, p. 7-38.
- Ross, George (1978), « Marxism and the new middle classes. French critiques », *Theory and society*, vol. 5, n°2, p. 163-190.
- Rot, Gwenaële (2006), *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*. Toulouse : Octarès.
- Rot, Gwenaële (1998), « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, vol. 40, n°1, p. 5-20.
- Rouilleau, Henri et Thierry Rochefort (2005), *Changer le travail... oui mais ensemble*. Lyon : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
- Roussel, Eric (2004), « Une aisance naturelle », *Cahiers du GDR-Cadres*, vol. 6, p. 49-58.
- Roy, Donald (2006), *Un sociologue à l'usine*. Paris : La Découverte. [1952-54]
- Sainsaulieu, Renaud (1995), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*. Paris : Presses de Sciences-Po et Dalloz.
- Sainsaulieu, Renaud (1985), *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Saint-Fuscien, Emmanuel (2009), « Pourquoi obéit-on ? Discipline et liens hiérarchiques dans l'armée française de la Première Guerre mondiale », *Genèses*, vol. 75, n°2, p. 4-23.
- Salengro, Bernard (2005), *Le stress des cadres*. Paris : L'Harmattan.
- Salman, Scarlet (2008), « Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail », *Sociologie du travail*, vol. 50, n°1, p. 31-47.
- Sara-Cognat, Aurélie et Jean-Claude Sardas (2010), « Transformation et professionnalisation du rôle de manager dans une administration publique : enjeux stratégiques, outils de GRH et acceptabilité », in. AGRH (XXIe Congrès, Rennes - Saint-Malo, 17-19 novembre 2010), *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?*
- Sardas, Jean-Claude, Cédric Dalmasso et Philippe Lefebvre (2011), « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 214, n°5, p. 69-88.
- Schepens, Florent (2005), « L'erreur est humaine mais non professionnelle : le bûcheron et l'accident », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°1, p. 1-16.

Scheurer, Fernand (1988), « Producteurs, distributeurs, entrepreneurs et constructeurs : des entreprises électriques liées », in. AHEF, *Des entreprises pour produire de l'électricité. Le génie civil, la construction électrique, les installateurs*. Paris : AHEF-PUF, p. 341-360.

Scheurer, Fernand (1987), « Histoire des centrales thermiques de 1946 à 1980 », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n°10, p. 121-142.

Schütz, Alfred (2008), *Le chercheur et le quotidien*. Paris : Méridiens-Klincksieck [1987].

Schütz, Gabrielle (2012), « Mobiliser par l'affect. Contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire des prestations de service peu qualifiées », *Sociologie du travail*, vol. 54, n°1, p. 70-91.

Ségal, Élodie (2006), « Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence », *L'homme et la société*, vol. 162, n°4, p. 97-113.

Segrestin, Denis (2004), *Les chantiers du manager*. Paris : Armand Colin.

Segrestin, Denis (2003), « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », in. De Terssac, Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*. Paris : La Découverte, p. 61-76.

Segrestin, Denis (1994), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue française de sociologie*, vol. 38, n°3, p. 553-585.

Segrestin, Denis (1975), « Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe : pour une sociologie de la CGT », *Sociologie du travail*, vol. 17, n°2, p. 152-173.

Sewell, Graham et Barry Wilkinson (1992), « Someone to watch over me : surveillance, discipline and the just-in-time labor process », *Sociology*, vol. 26, n°2, p. 271-289.

Siméant, Johanna (2001), « Urgence et développement, professionnalisation et militantisme dans l'humanitaire », *Mots - les langages du politique*, n°65, p. 28-50.

Simondon, Gilbert (1989), *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris : Aubier. [1958]

Sirot, Stéphane (1996), « Les organisations syndicales et la nationalisation », in. AHEF, *La nationalisation de l'électricité en France : nécessité technique ou logique politique ?* Paris : AHEF-PUF, p. 321-336.

Sociologie du travail (1976), « Les nouvelles formes d'organisation du travail », vol. 18, n°1.

Stevens, Hélène (2008), « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire les changements professionnels », *Sociologies pratiques*, vol. 17, n°2, p. 1-11.

Stevens, Hélène (2002), « Le rôle de la formation dans les transformations de l'entreprise et les reconversions professionnelles des ingénieurs de Bull. Illusion psychologique et conflit identitaire », *Cahiers du GDR Cadres*, vol. 4, n°2, p. 52-62.

Stoessel, Charles (2010), « Décisions risquées et organisations à risques. Autonomie au travail et reconnaissance sociale dans la conduite d'une industrie de process », Thèse de sociologie,

Conservatoire national des arts et métiers, sd. Marnix Dressen.

Taylor, Frederick Winslow (2004), *Shop management*. Project Gutenberg (édition numérique) [1903]. Texte disponible sur <http://www.gutenberg.org/ebooks/6464> (page consultée le 06/05/2008).

Thébaud-Mony, Annie (2000), *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*. Paris : INSERM-EDK.

Thébaud-Mony, Annie et Véronique Debas-Letourneux, Nathalie Frigul, Paul Jobin (dir.) (2012), *Santé au travail : approches critiques*. Paris : La Découverte

Therriault, Pierre-Yves (2004), « Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques », *Le travail humain*, vol. 67, n°4, p. 333-357.

Thévenet, Maurice (2004), *Quand les petits chefs deviendront grands*. Paris : Editions d'Organisation.

Thévenot, Laurent (1983), « À propos de la définition des couches moyennes et de la nouvelle nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles », *Revue française de sociologie*, vol. 24, n°2, p. 317-326.

Tixier, Pierre-Eric et Nelly Mauchamp (dir.) (2000), *EDF-GDF. Une entreprise publique en mutation*. Paris : La Découverte.

Tixier, Pierre-Eric, Rafael Ramirez, Michael Maccoby et Charles Heckscher (2004), *La métamorphose des géants : comment se transforment EDF, Trenitalia, AT&T et Lucent*. Paris : Editions d'organisation.

Touraine, Alain (1969), *La société post-industrielle*. Paris : Denoël.

Trosa, Sylvie (2007), *Vers un management post bureaucratique. La réforme de l'État, une réforme de la société*. Paris : L'Harmattan.

Trouvé, Philippe (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*. Paris : L'Harmattan.

Trouvé, Philippe (1996), « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, vol. 37, n°2, p. 287-308.

Ughetto, Pascal (2011), « Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier » », *Revue française de gestion*, vol. 217, n°8, p. 61-75.

Ughetto, Pascal (2005), « Action dans l'entreprise et engagement dans le travail. Une sociologie économique de l'acteur au travail », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n°46. Texte disponible sur [http://www.cee-recherche.fr/fr/aise/travail\\_management\\_client\\_ughetto\\_aise.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/aise/travail_management_client_ughetto_aise.pdf) (page consultée le 25/07/2012).

Uhalde, Marc (2005), « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *Revue de l'IREs*, n°47, p. 135-154.

Vakaloulis, Michel (2011), *Où va l'encadrement de proximité d'EDF ? Nouvel environnement économique, re compositions managériales et quête de professionnalité*. Rapport de synthèse au



Vakaloulis, Michel (2005), *Jeunes en entreprise publique : les nouveaux embauchés d'EDF et de Gaz de France*. Paris : La Dispute.

Vallas, Steven P. (2003), « The adventures of managerial hegemony : teamwork, ideology, and worker resistance », *Social problems*, vol. 50, n°2, p. 204-225.

Vallas, Steven P. (1999), « Rethinking post-fordism : the meaning of workplace flexibility », *Sociological Theory*, vol. 17, n°1, p. 68-101.

Vallas, Steven P. et John P. Beck (1996), « The transformation of work revisited : the limits of flexibility in american manufacturing », *Social problems*, vol. 43, n°3, p. 339-361.

Vandecasteele-Schweitzer Sylvie (1990), « Comment peut-on être contremaître ? », in. LEQUIN Yves et Sylvie Vandecasteele-Schweitzer (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIXe et XXe siècles*. Lyon : PUL, p. 93-108.

Vatin, François (1999), *Le travail, sciences et société*. Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles - Institut de Sociologie du Travail.

Veltz, Pierre (2000), *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.

Vezinat, Nadège (2010a), *Une professionnalisation inachevée. Socio-histoire des tensions vécues par le groupe professionnel des conseillers financiers de la Poste (1953-2010)*, Thèse pour le doctorat de sociologie, École des Hautes Études en Sciences Sociales, sd. André Grelon.

Vezinat, Nadège (2010b), « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France. Bilan critique des ouvrages de Didier Demazière, Charles Gadéa (2009) et Florent Champy (2009) », *Sociologies*, vol. 3, n°1. Texte disponible sur <http://sociologie.revues.org/517> (page consultée le 16/05/12)

Villette, Michel (2003), *Sociologie du conseil en management*. Paris : La découverte.

Villette, Michel (1976), « Psychologie d'entreprise et rééducation morale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 2, n°4, p. 47-65.

Weber, Max (1995), *Économie et société*. Paris : Plon [1922].

Weick, Karl E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage publications.

Whyte, William F. et Burleigh Gardner (1945), « The man in the middle », *Applied anthropology*, vol. 4, n°2, p. 1-28.

Wieviorka, Michel et Sylvaine Trinh (1989), *Le modèle EDF. Un essai de sociologie des organisations*. Paris : La Découverte.

Wolff, Loup (2005a), *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*. Paris : Centre d'étude de l'emploi, rapport de recherche n°29.

Wolff, Loup (2005b), « Monitorat, maîtrise, administration et direction », *Réseaux*, vol. 134, n°6, p. 125-155.

Wolff, Loup (2004), « Qu'est-ce qu'encadrer veut dire ? Cadres *managers* et personnel d'encadrement », *Cahiers du GDR Cadres*, vol. 7, n°2, p. 101-113.

Worms, Jean-Pierre (2006), « Le management sauvera-t-il le service public ? », *Empan*, vol. 61, n°1, p. 12-19.

Zarifian Philippe (2011), « Le contrôle du travail : de la vérification de la conformité des opérations au blocage des initiatives », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février, p. 22-26.

Zarifian, Philippe (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Paris : PUF.

Zarifian, Philippe (2001), *Le modèle de la compétence*. Paris : Editions Liaisons.

Zarifian, Philippe (1999), *Objectif compétence*. Paris : Editions Liaisons.

Zarifian, Philippe (1993), *La nouvelle productivité*. Paris : L'Harmattan.



## **Annexe A : Glossaire des sigles utilisés**

ASN : Autorité de sûreté nucléaire

ASR : Arrêt pour simple rechargement (arrêt de tranche d'une durée d'un mois environ)

ATC : Accueil technique clientèle (l'un des services de la distribution)

CCAS : Caisse centrale d'action sociale (équivalent du comité d'entreprise)

CCOS : Comité central des œuvres sociales (ancêtre de la CCAS de 1946 à 1955)

CE : Chef d'exploitation (encadrant d'une ou deux équipes de quart dans la conduite d'une tranche nucléaire)

CERH : Centre d'expertise en ressources humaines

CMP : Comité mixte à la production

CNHST : Comité national d'hygiène, sécurité et conditions de travail (instance nationale créée en 1985 et supprimée en 2008)

CNPE : Centre nucléaire de production d'électricité, dénomination actuelle des centrales nucléaires

CPN : Centre de production nucléaire (d'électricité), ancienne dénomination des centrales nucléaires jusqu'aux années 1990

CSNP : Commission supérieure nationale du personnel

CSP : Commission secondaire du personnel

CVT : Constat de visite terrain

D2S : Direction santé sécurité (service d'expertise rattaché à la Direction RH Groupe)

DDPRH : Direction dynamique et politique ressources humaines

DEGS : Direction EDF Gaz de France services (distributeur)

DG2S : Direction groupe santé sécurité (anciennement D2S)

DIN : Direction ingénierie nucléaire

DPIH : Direction production et ingénierie hydraulique

DPIT : Direction production et ingénierie thermique (« thermique à flamme » n'inclut pas le nucléaire : charbon, fioul et cycle combiné gaz)

DPN : Direction de la production nucléaire

DPRS : Direction du personnel et des relations sociales (devenue DDPRH et DRS, puis DRH)

Groupe)

DRS : Direction des relations sociales

DSIN : Direction de la sûreté des installations nucléaires (succède au SCSIN en 1991)

EGD : EDF - Gaz de France distribution (succède à EGS et précède ERDF)

EGS : EDF - GdF services

ERDF : Electricité réseau distribution France (anciennement DEGS puis EGD)

FMG : Formation management gestion (l'un des services de formation d'EDF hérité du SFP)

GF : Groupe fonctionnel (échelon de la hiérarchie fonctionnelle interne aux entreprises EDF et Gaz de France, définie dans le statut des IEG)

GR : Groupe responsable (équipe de base dans la distribution, regroupant quelques dizaines d'agents)

IEG : Industries électriques et gazières

IRP : Institutions représentatives du personnel (Comité d'entreprise, Comité hygiène, sécurité et conditions de travail, Délégués du personnel, Commission secondaire du personnel)

IS : Ingénieur sûreté (au sein du service conduite d'une tranche nucléaire)

JTS : Jeune technicien supérieur (agent d'exécution diplômé du supérieur court : BTS ou DUT)

Kd : coefficient de disponibilité (proportion d'une unité de temps donnée – un an par exemple – pendant laquelle une tranche est en fonctionnement)

MCR : Mécanique - chaudronnerie - robinetterie (« méca-rob-chau », en abrégé), l'une des sections des services de maintenance d'un centre de production

MDL : Manager de deuxième ligne

MPL : Manager de première ligne

MSQ : Missions sûreté qualité

NR : Niveau de rémunération

PVA : Prime variable annuelle (part variable de la rémunération attribuée aux agents de maîtrise et à certains agents d'exécution)

REX : Retour d'expérience

RH : Ressources humaines

RRH : Responsable ressources humaines (cadre appartenant au comité de direction d'une unité telle qu'une centrale nucléaire ou un centre de distribution, par exemple)

SCSIN : Service central de la sûreté des installations nucléaires (créé en 1973)

SFP : Service de la formation permanente

SPT : Service de la production thermique

STE : Spécifications techniques d'exploitation (procédures communes aux services conduite d'un « palier » du parc nucléaire)

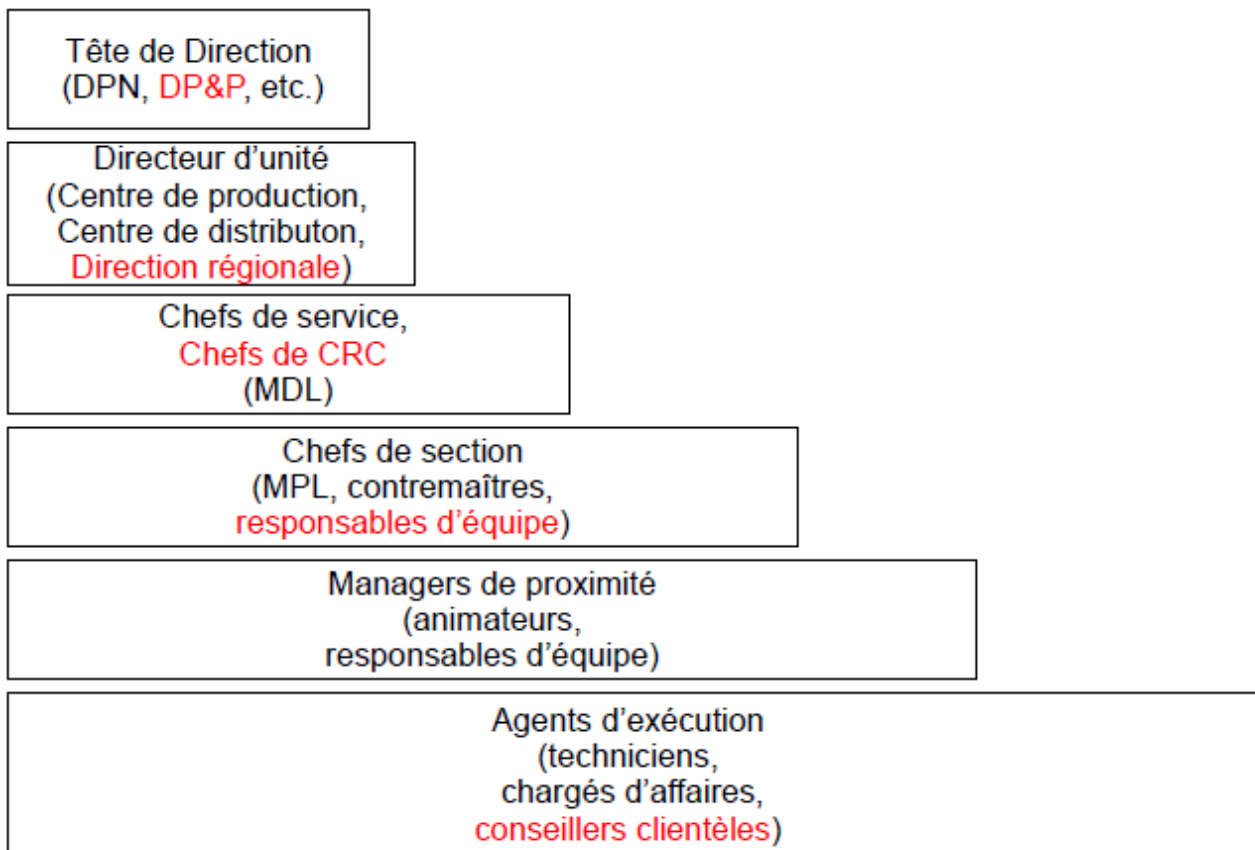
TEA : Tranche en arrêt (dans la production)

TEM : Tranche en marche (dans la production)

VD : Visite décennale (arrêt de tranche d'une durée de six mois environ)

VP : Visite partielle (arrêt de tranche d'une durée de deux mois environ)

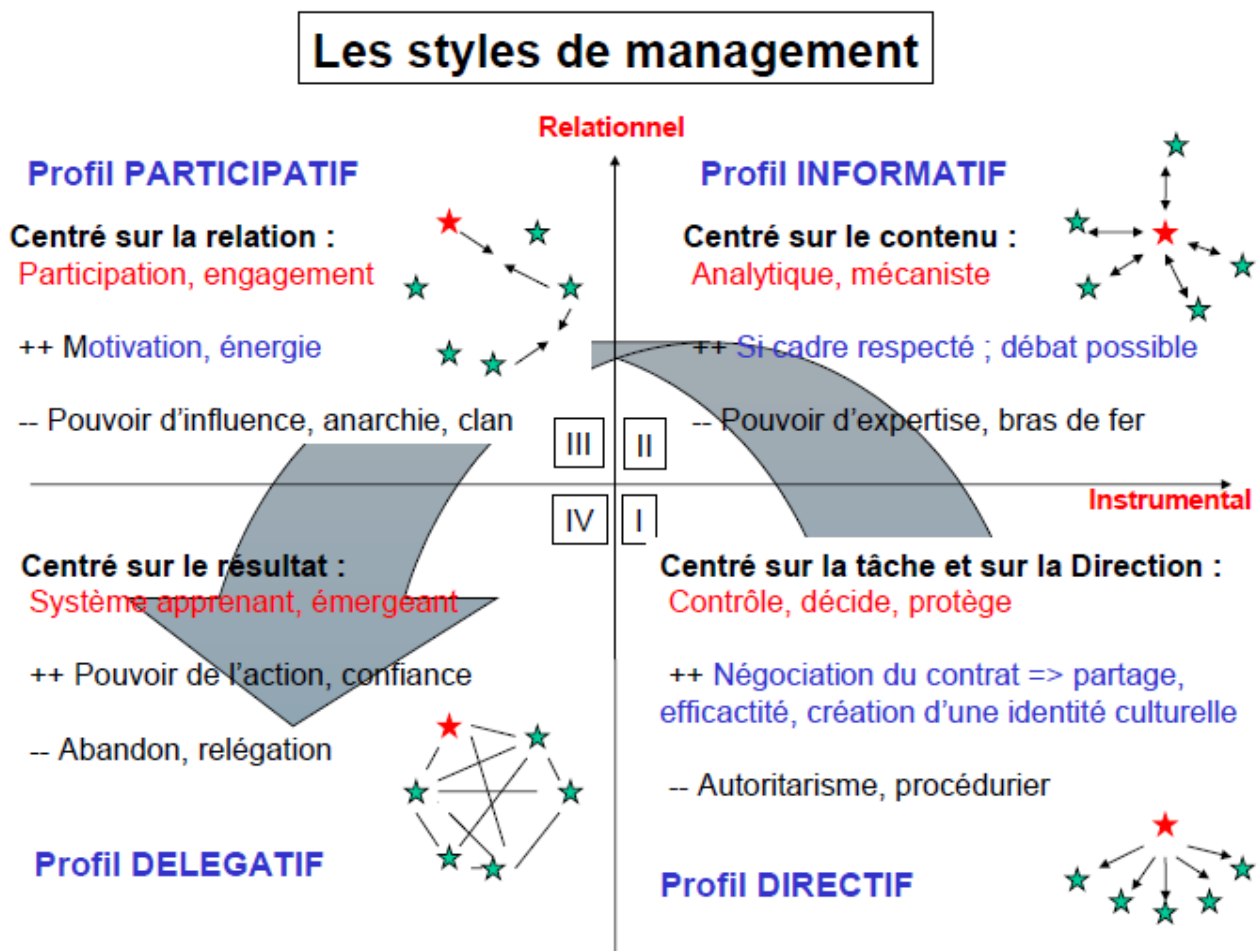
## Annexe B : la ligne hiérarchique au sein des unités d'EDF et d'ERDF



Ce schéma est destiné à préciser les échelons hiérarchiques auxquels les différents titres de managers renvoient.

(Les titres en rouge correspondent à la Direction commerce)

**Annexe C : document utilisé en formation au management (académies des managers de première ligne de la DPN) : synthèse des différents « styles de management »**





## Annexe D : « Charte du manager » d'EDF et Gaz de France



## **Annexe E : exemple de grille d'analyse d'impact socio-organisationnel et humain dans un centre de production nucléaire**

Ce travail d'analyse préalable (cf. page suivante) détaille les conséquences prévisibles en amont de la mise en œuvre de plusieurs projets de réorganisation : projets arrêt de tranche (AT), pluriannuel (Pluri) et tranche en marche (TEM), participation au COPAT (Comité de pilotage de l'arrêt de tranche : service de pilotage en continu des arrêts), déclinaison du Noyau de cohérence projets (NCP : harmonisation des emplois au sein des services projets de la DPN).

| Questionnement par domaine par rapport aux changements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pesage de l'impact<br>Fort : F Modéré : M faible : f                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisation du travail / Processus / Environnement de travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va changer l'organisation / l'enchaînement/ la coordination des activités entre métiers, les responsabilités,... des agents de l'équipe ?<br/><b>En interne</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                   | <b>F</b><br>Le positionnement du référent planif en salle COPAT peut couper les techniciens planif des circuits de circulation de l'info CA → risque d'éloignement de la stratégie d'arrêt |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va changer l'organisation / l'enchaînement/ la coordination des activités entre métiers, les responsabilités, ... des agents de l'équipe, ou d'autres collectifs ?<br/><b>En externe</b></li> </ul>                                                                                                                                                                          | <b>M</b><br>La saisie informatique du TPLR supprime des points de rencontres quotidiens entre techniciens et CA → risque d'éloignement de la stratégie d'arrêt                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va modifier les processus élémentaires utilisés ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>f</b>                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va engendrer des perturbations pour d'autres activités (encombrement accrue d'une zone de travail) ?<br/>Les emplois modifiés peuvent créer des précédents pour d'autres sections ou susciter des comparaisons avec des évolutions ayant eu lieu dans d'autres sections ?</li> </ul>                                                                                         | <b>f</b><br>La création des postes de planificateurs référents est comparable aux postes de HMI dans les métiers de maintenance                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va engendrer un changement d'horaire ou de rythme de travail (travail posté, astreinte,...) ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>F</b><br>La mise en œuvre du COPAT va nécessiter la mise en roulement de 4 à 5 agents (travail en 2 postes 5h30-16h30, 15h30-2h)                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va engendrer une variation de la charge de travail ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>f</b>                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution va engendrer une modification des revenus ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>M</b><br>Rémunération des postes COPAT selon note DRHM → différences de salaires dans la section                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessite-t-elle des moyens supplémentaires ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>F</b><br>Les ressources nécessaires aux DT 196 et 296 sont :<br>- 4 agents COPAT<br>- 2 tech AT en J<br>- 2 tech TEM en J<br>- 1 tech prépa TEM<br>- 1 référent pluri<br>- 1 MPL        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue complexifie l'activité ? ...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>f</b>                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la nouvelle organisation, y- a- t-il des emplois supprimés ou créés, des transferts interservices, inter unités, vers ou de la sous-traitance ?<br/>(Détails, quantification et nature des emplois ; quels impacts sur les agents ; comment se fait la reprise de charge ; quel accompagnement ; A quel rythme, quel délai de mise en œuvre ; Transfert d'activité et/ou de personnel ;...</li> </ul> | <b>M</b><br>NCP : Création des postes de Planificateur référent embarquant la mission de CUO SI-IAT → professionnalisation, positionnement                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que le positionnement géographique des nouveaux emplois change ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>F</b> (cf premier item)                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>les locaux et moyens matériels nécessaires à la nouvelle organisation sont ils revus et sont-ils adaptés ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>f</b>                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Ergonomie du poste de travail est-elle modifiée (éclairage, bruit, chaleur, climatisation, geste et posture, hauteur,...) ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>f</b>                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Y a- t-il des travailleurs handicapés concernés (état des lieux du poste de travail adapté)<br/>Impact vie personnelle (temps trajet,...) ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>f</b>                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce qu'il y a une phase transitoire ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>F</b><br>La section de disposant pas en 2009 de 4 planificateurs référents pour la mission au sein du COPAT → recours au MPL et risque de difficulté de management de la section        |
| Pratiques Métier/Compétences                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va changer les pratiques professionnelles, les gestes professionnels ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>M</b><br>Cf item 2 → risque de perte compétences dans le domaine AT                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution prévue va changer les méthodes de travail ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>M</b><br>3 logiciels différents en 2011 pour AT TEM et Pluri → compétences, polyvalence                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que cela va entraîner un besoin de compétences à développer ou faire évoluer ? ...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>M</b><br>Compétences Conduite pour prépa TEM<br>Compétences SI-IAT pour CUO<br>Compétence AT pour mission COPAT                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'évolution induit une modification des modes de communication ou des échanges d'information ...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>F</b><br>Technicien planif plus « isolé » en phase AT.                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Y- a- t-il des agents susceptibles d'occuper les nouveaux emplois dans la section ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>f</b><br>risque faible car techniciens en place bien positionnés et recrutements jeunes à potentiel                                                                                     |

| Outils / Documents                                                                                                            |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Est-ce que l'évolution prévue va engendrer des modifications ou mises à jour documentaires ?                                | <b>f</b>                                                                                                                                               |
| • Des changements dans les procédures, les gammes, ou autres documents ?                                                      | <b>f</b>                                                                                                                                               |
| • Est-ce que l'évolution prévue va intégrer un nouvel outil informatique ou outil de travail ?                                | <b>F</b><br>Le REX SI-IAT confirme le risque au déploiement du SDIN → anticipation, formation                                                          |
| • Est-ce que l'ergonomie des outils existants évolue ? ...                                                                    | <b>f</b>                                                                                                                                               |
| Culture / Comportement / Adhésion                                                                                             |                                                                                                                                                        |
| • Est-ce que l'évolution prévue va nécessiter un bouleversement des habitudes ?                                               | <b>M</b><br>La DT296 structure le planning TEM en modules avec une anticipation à S-9 semaines → tolérance moins grande aux ajouts tardifs d'activités |
| • Est-ce que l'évolution prévue va changer les valeurs des agents, leurs représentations de leur travail, les comportements ? | <b>M</b><br>Le planificateur AT n'a pas la même posture en phase prépa et réalisation des AT (moins impliqué dans la stratégie)                        |
| • Est-ce que l'évolution prévue va modifier ou impacter la culture des métiers ? ...                                          | <b>f</b>                                                                                                                                               |
| • Est-ce que l'évolution répond aux attentes collectives et individuelles des agents ?                                        | <b>f</b>                                                                                                                                               |
| ○ La réorganisation répond à un problème identifié (cf Document unique)                                                       |                                                                                                                                                        |
| ○ Points de vue majoritaires ou clivant                                                                                       |                                                                                                                                                        |
| • Etat du groupe (tension, turn over, pyramide des âges, historique du groupe ...)                                            | <b>f</b>                                                                                                                                               |
| • Est-ce que les modifications sont comprises par les agents (objectif) ? et acceptées ?                                      | <b>f</b>                                                                                                                                               |
| • Rythme du changement                                                                                                        | <b>M</b><br>Evolution en quelques années du rôle de planificateur au sein de l'Unité → accompagnement du changement                                    |

| Changement présentant des risques                                                        | Parades / Actions d'accompagnement<br>Pistes de travail envisagées                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Déclinaison du NCP                                                                       | Description des postes cohérentes avec la démarche nationale<br>Répartition claire des missions (CUO, appui Pluri, prépa TEM)<br>Validation de la GPEC à 4/5 ans<br>Recrutement d'un Expert Planification en 2011         |
| Dimension plus stratégique de la planification au sein des grands projets (AT TEM PLURI) | Cursus spécifique de formation aux outils informatiques décrit dans les PTF<br>Multi compétence des experts et chargés de planification<br>Spécialisation des techniciens ?<br>Consolidation de l'effectif de la section  |
| Mutualisation des ressources au service des différents pôles                             | Intégration du MPL planification à l'ED de Service.<br>Limitation des sollicitations méthodes et Pluri pendant les AT                                                                                                     |
| Participation au COPAT                                                                   | Animation de l'équipe planif par l'expert participant au COPAT.<br>Rédaction d'une fiche descriptive des missions de l'expert planif au sein du COPAT<br>Accompagnement par le MPL des évolutions auprès des techniciens. |

## Annexe F : Groupes fonctionnels et niveaux de rémunérations

### *1. Salaire national de base et rémunération*

Le « salaire de base » est défini comme le premier échelon de la grille salariale d'EDF. Il correspond, selon le statut des Industries électriques et gazières<sup>1</sup>, au « coefficient 100 dit de base : manœuvres, garçons de bureaux, de courses, plantons » et est « fixé par le moyen d'accord direct entre les directeurs généraux d'E.D.F. et de G.D.F. et les représentants des organisations syndicales les plus représentatives du personnel ». En réalité, le salaire national de base est déterminé chaque année par une négociation collective de branche, de nos jours, et très directement par le ministre de l'industrie dans les premières années de l'entreprise<sup>2</sup>.

Les échelons de rémunération suivants sont donnés par des coefficients croissants, à partir de 100. Le traitement mensuel d'un agent statutaire est donné par la formule suivante :

$$R = S \times (1 + mr) \times (K/100) \times (1 + a)$$

où R désigne le traitement, S le salaire national de base, mr la majoration résidentielle (calculée en fonction de la distance du logement de l'agent à son lieu de travail), K le coefficient de rémunération correspondant à sa position hiérarchique, et a la majoration d'ancienneté. Le coefficient de rémunération correspond à un « niveau de rémunération » (NR) qui peut varier (de 5 point en 5 points) de 30 à 370<sup>3</sup>.

Les majorations liées à l'ancienneté (a) variaient entre 9% (4 ans) et 33% (12 ans).

Un « NR » correspond à un avancement salarial ; autrement dit, « gagner un NR » signifie voir son traitement augmenter, sans nécessairement changer de poste, ni de fonction, ni même de GF.

Au 1er janvier 2010, le S.N.B. se montait à 481,64 €. La grille des coefficients hiérarchiques était la suivante (cf. page suivante) :

---

<sup>1</sup> Annexe à la lettre du 24 décembre 1959, « Lignes générales de la révision de la structure des rémunérations à E.D.F.-G.D.F. ».

<sup>2</sup> Dans les faits, l'extrême sensibilité de l'ensemble des traitements de la branche à une augmentation du SNB, et l'effet d'entraînement, pour tout le secteur public, des rémunérations à EDF, rendent l'intervention du ministère très tâtilonne et sa surveillance prépondérante dans les négociations salariales. Cf. Bungener, 1996 ; Bungener, Beltran, 1985.

<sup>3</sup> Convention du 31 mars 1982 annexée au statut.

| <b>NR</b>  | <b>Coefficient</b> | <b>NR</b>  | <b>Coefficient</b> | <b>NR</b>  | <b>Coefficient</b> | <b>NR</b>  | <b>Coefficient</b> |
|------------|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|
| <b>30</b>  | 222,4              | <b>115</b> | 316,6              | <b>200</b> | 480,2              | <b>285</b> | 727,9              |
| <b>35</b>  | 226,8              | <b>120</b> | 324,9              | <b>205</b> | 492,1              | <b>290</b> | 744,3              |
| <b>40</b>  | 231,2              | <b>125</b> | 333                | <b>210</b> | 504,3              | <b>295</b> | 760,9              |
| <b>45</b>  | 235,8              | <b>130</b> | 341,1              | <b>215</b> | 516,7              | <b>300</b> | 777,8              |
| <b>50</b>  | 240,4              | <b>135</b> | 349,6              | <b>220</b> | 529,4              | <b>305</b> | 795,1              |
| <b>55</b>  | 245,1              | <b>140</b> | 358,3              | <b>225</b> | 542,5              | <b>310</b> | 812,8              |
| <b>60</b>  | 249,8              | <b>145</b> | 367,1              | <b>230</b> | 556                | <b>315</b> | 831,1              |
| <b>65</b>  | 254,9              | <b>150</b> | 376,2              | <b>235</b> | 569,8              | <b>320</b> | 849,8              |
| <b>70</b>  | 260,3              | <b>155</b> | 385,4              | <b>240</b> | 585,6              | <b>325</b> | 868,3              |
| <b>75</b>  | 265,1              | <b>160</b> | 395,4              | <b>245</b> | 600                | <b>330</b> | 887,2              |
| <b>80</b>  | 269,9              | <b>165</b> | 405                | <b>250</b> | 614,8              | <b>340</b> | 909                |
| <b>85</b>  | 276                | <b>170</b> | 414,9              | <b>255</b> | 630,1              | <b>350</b> | 929,2              |
| <b>90</b>  | 282,4              | <b>175</b> | 425,2              | <b>260</b> | 645,7              | <b>355</b> | 950,6              |
| <b>95</b>  | 288,6              | <b>180</b> | 435,7              | <b>265</b> | 661,6              | <b>360</b> | 972,4              |
| <b>100</b> | 295,1              | <b>185</b> | 446,4              | <b>270</b> | 677,9              | <b>365</b> | 994,8              |
| <b>105</b> | 301,9              | <b>190</b> | 457,4              | <b>275</b> | 694,6              | <b>370</b> | 1017,7             |
| <b>110</b> | 308,9              | <b>195</b> | 468,7              | <b>280</b> | 711,8              | <b>275</b> | 694,6              |

## 2. Groupes fonctionnels

Les groupes fonctionnels correspondent à un échelonnement des responsabilités : un poste en GF 8 est censé exiger moins de responsabilités, de la part de celui qui l'occupe, qu'un poste en GF 9, mais aussi moins de compétences et moins de disponibilité (cf. supra, chapitre 1, section 1.2). Les GF 3 à 6 constituent le collège exécution ; les GF 7 à 11 le collège maîtrise, et les GF 12 à 19 le collège cadres.

Au sein d'un groupe fonctionnel, les niveaux de rémunération peuvent varier comme suit :

| <b>GF</b>        | <b>NR minimum</b> | <b>NR maximum</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Exécution</b> |                   |                   |
| <b>3</b>         | 30                | 160               |
| <b>4</b>         | 40                | 160               |
| <b>5</b>         | 50                | 160               |
| <b>6</b>         | 60                | 160               |
| <b>Maîtrise</b>  |                   |                   |
| <b>7</b>         | 60                | 160               |
| <b>8</b>         | 80                | 240               |
| <b>9</b>         | 100               | 240               |
| <b>10</b>        | 120               | 240               |
| <b>11</b>        | 140               | 240               |
| <b>Cadres</b>    |                   |                   |
| <b>12</b>        | 160               | 360               |
| <b>13</b>        | 180               | 360               |
| <b>14</b>        | 200               | 360               |
| <b>15</b>        | 220               | 360               |
| <b>16</b>        | 240               | 360               |
| <b>17</b>        | 260               | 360               |
| <b>18</b>        | 280               | 360               |
| <b>19</b>        | 300               | 360               |

Certains agents qui cumulent plusieurs années d'ancienneté peuvent donc se trouver en GF 12 et NR 200, tandis que leurs supérieurs hiérarchiques ne sont qu'en GF 13 et NR 220 (le cas se rencontre notamment dans l'exploitation nucléaire, où les postes d'opérateurs ont été classés en GF 12).

## **Annexe G : Exemple de description d'emploi M3E : Manager de première ligne – exploitation des installations (distribution)**

### **Exemple de description**

**Famille professionnelle : Exploitation des installations**

**Métier : Manager 1ère ligne - exploitation des installations**

### **Mission générale**

Dans le cadre des règles d'exploitation des réseaux électricité et de gestion de la clientèle, assurer, en respectant les budgets alloués et les objectifs de sa lettre de mission, le management de l'Agence d'Exploitation afin de fournir à la clientèle des services et un produit de qualité dans les meilleures conditions de coût et de sécurité. Environnement

### **Place de l'emploi dans l'organisation**

L'Agence de Y, outre le Groupe Clientèle, le Groupe Développement des Ventes et le Groupe Technique d'Agence, est composée de quatre Agences d'Exploitation.

Le titulaire de l'emploi est rattaché directement au Chef d'Agence et fait partie de l'Equipe d'Encadrement de l'Agence.

L'Agence d'Exploitation de X est composée, outre le Chef d'Agence d'Exploitation de 14 agents qui se répartissent en 2 agents de maîtrise et 12 agents d'exécution.

### **Marge de manœuvre :**

Le titulaire de l'emploi a reçu de son, Chef d'Agence une lettre de mission fixant ses missions, activités et délégations.

En termes financiers, les marges de manœuvre sont limitées par le budget d'exploitation, défini par le Chef d'Agence après négociation avec le titulaire de l'emploi. Pour 1992, ce budget s'est élevé à 4700 kF.

Pour chaque commande importante proposée par le Chef d'Agence d'Exploitation (au delà de 1500 francs), il faut la signature du Chef d'Agence pour agir.

Le Chef d'Agence d'Exploitation a la possibilité de signer les bons d'achat locaux d'une valeur inférieure à 1500 francs.



En termes d'effectifs, le Chef d'Agence d'Exploitation veille au respect du planning des absences des agents afin qu'au minimum, 50% de l'effectif soit présent.

Il peut refuser d'accorder un congé pour assurer la continuité du service.

Pour le recrutement externe d'un agent d'exécution, le choix est fait par le Chef d'agence, après autorisation de recrutement du Directeur de Centre.

Pour un recrutement externe maîtrise, cette décision est commune au Chef d'Agence et au Directeur de Centre.

Pour une candidature interne sur poste vacant, en exécution comme en maîtrise, le choix émane du Chef d'Agence d'Exploitation, sous contrôle du Chef d'Agence.

Le Chef d'Agence d'Exploitation gère le planning d'astreinte des agents.

Par rapport à la gestion des activités, le Chef d'Agence d'Exploitation a tous pouvoirs dans la limite du budget d'exploitation alloué et dans le cadre d'une répartition pré-définie entre l'entretien du réseau, les actions délibérées et le dépannage.

Il peut décider de l'importance d'une activité et y consacrer des moyens adéquats.

Toutefois, il subit un contrôle a posteriori de son budget d'exploitation. Un point est fait par le Chef d'Agence une fois par an.

En matière de travaux d'investissement sur le réseau, le choix émane du Groupe Technique d'Agence sur proposition du Chef d'Agence d'Exploitation.

## **Contexte**

Le champ d'action de l'Agence d'Exploitation comprend 45 communes (dont deux sont dites rurales/urbaines) qui regroupent environ 38 000 habitants.

16500 clients sont desservis en Basse Tension tarif bleu (moins de 36 Kva), 90 en Basse Tension tarif jaune (de 36 Kva à 250 Kva) et 94 en Moyenne Tension tarif vert (Gros Consommateurs quelle que soit la puissance demandée).

L'Agence d'Exploitation n'exploite pas de réseaux gaz.

Le contexte économique est surtout rural et tourné vers l'agro-alimentaire.

Dans cette Agence d'Exploitation et pour les 45 communes, l'autorité concédante en matière de distribution d'électricité est représentée par un SIE (Syndicat Intercommunal d'Electricité).

L'Agence d'Exploitation exploite et entretient les réseaux électriques sur son territoire en prévenant, notamment, les défauts par la visite des lignes, et parfois par auscultation.

L'Agence d'Exploitation recense les problèmes de renforcement et d'extension des réseaux et apporte son conseil dans ce domaine. Elle fait ensuite remonter les dossiers :

- au Groupe Technique d'Agence pour les deux communes principales ;
- Au SIE, pour toutes les autres communes.

Le SIE, quant à lui, a en charge l'éclairage public, l'aménagement des lotissements, les travaux liés à l'environnement (ex : effacement des réseaux, réalisation des renforcements des réseaux).

## **Activités**

### **Activité de l'Agence d'Exploitation**

Les activités principales de l'AGENCE D'EXPLOITATION sont de trois ordres :

- L'exploitation des réseaux, qui consiste à :
  - entretenir les ouvrages et prévenir les défauts,
  - effectuer des modifications de schéma d'exploitation des réseaux,
  - effectuer des branchements forains ou provisoires,
  - procéder rapidement aux dépannages des clients privés d'électricité,
  - assurer la sécurité des personnes et des biens.
- Les petites interventions, c'est à dire, les études et devis de branchement, les mises en service et arrêts de compte, les changements de comptage, les modifications tarifaires, ainsi que la relève.
- Les branchements neufs ou les modifications à apporter sur les installations existantes.

Nota : les réseaux d'électricité qui sont exploités par l'Agence d'Exploitation sont des réseaux B.T (220-380 V) et H.T.A. (20000 V).

### **Activités principales du titulaire de l'emploi**

Le Chef d'Agence d'Exploitation supervise les activités précitées (il est amené à en accomplir certaines en cas de dépannage lorsqu'il est d'astreinte). Son rôle consiste essentiellement au management des activités et des hommes.

Il assure également un suivi budgétaire avec une affectation des dépenses en fonction du budget d'exploitation.

Le Chef d'Agence d'Exploitation est l'interlocuteur privilégié des maires et décideurs locaux qu'il rencontre au moins une fois par an.

A l'occasion de ces rencontres, pour des problèmes ne relevant pas des activités techniques décrites plus haut, il doit procéder à la remontée d'informations vers l'Agence ou le SIE.

exemple : en cas de chute de tension dans une commune, il avertit le SIE pour un renforcement du réseau.

Les interlocuteurs que sont les maires font insuffisamment la distinction entre le SIE.. et l'Agence d'Exploitation : cela explique que pour tous leurs problèmes d'électrification, ils s'adressent indifféremment à l'un ou à l'autre. Un des rôles du Chef d'Agence d'Exploitation est donc de recenser les besoins des municipalités, de les traiter à son niveau quand cela lui est possible ou de transmettre au SIE ou au Chef d'Agence de Y.

Le Chef d'Agence d'Exploitation est chargé de la prévention et de la sécurité de ses agents. Il est contrôlé à ce sujet par le Chef d'Agence, assisté à sa demande par l'Ingénieur Prévention Sécurité.

Pour la clientèle, il assure aussi un rôle de conseil et d'assistance en ce qui concerne l'utilisation de

l'énergie électrique.

En terme de management, les contremaîtres organisent les activités des agents, le Chef d'Agence d'Exploitation assurant un rôle de supervision et intervenant pour gérer les "pointes" d'activité.

Il est à l'écoute des agents et mène les entretiens d'évaluation annuels.

Il élabore avec chacun d'eux leur plan de formation.

Il assure une fois par semaine, pendant une demi-heure, une réunion d'information sur divers sujets liés au travail et anime périodiquement des réunions "sécurité".

Il assure la promotion des actions d'innovation par l'exposition de photographies et par l'affichage des résultats de l'Agence d'Exploitation dans ce domaine.

Il rédige pour ses contremaîtres une lettre de mission et contrôle régulièrement leurs activités.

Lorsqu'il assure l'astreinte en tant que chargé d'exploitation (roulement), il assure la sécurité d'accès au réseau pour les agents, les tiers et les entreprises.

## **Finalités**

### **Finalités primordiales**

Garantir l'efficacité et la motivation des agents dont il est responsable.

Garantir la sécurité des personnes et des biens par le respect des règles, l'animation de réunions de sensibilisation et les actions de contrôle sur le terrain, destinés à créer un esprit permanent de prévention.

Garantir la satisfaction des demandes courantes de la clientèle dans le domaine des petites interventions, des branchements, de la relève.

Garantir le respect du budget d'exploitation qui lui est alloué, en veillant au bon emploi des ressources et l'affectation exacte des dépenses.

### **Finalités contributives**

Contribuer à la qualité du produit "électricité" par le respect des programmes d'entretien des réseaux et une bonne programmation des visites de lignes des réseaux M.T.

Contribuer au maintien de bonnes relations extérieures, en rencontrant régulièrement les décideurs locaux.

## Annexe H : Le « facteur humain », objet de l'encadrement

Pour comprendre la place réservée à l'encadrement de proximité dans le contrôle du travail d'exécution, il faut faire place à la conception du travail d'exécution qui prévaut, au sein de l'entreprise EDF comme d'autres grandes entreprises industrielles. Pensés par les concepteurs des organisations, et les rédacteurs de prescriptions, sur le mode du « facteur humain », les agents d'exécution sont d'abord une source de perturbation du procès de travail, dont la capacité de nuisance doit être limitée, en automatisant et en procéduralisant au maximum ce qui peut l'être. Les postulats anthropologiques contenus dans la conception indigène du « facteur humain », particulièrement visibles dans la production nucléaire, se retrouvent également au fondement de la conception des centres d'appel ou encore de l'organisation des tournées de releveurs d'ERDF.

### *1. Sûreté et facteur humain*

Les risques liés à la manipulation du combustible radioactif, dont les accidents de Three Mile Island (1979), Tchernobyl (1986) et Fukushima-Daïchi (2011) témoignent tour à tour, ont dès le début des recherches sur le nucléaire civil conduit à une réflexion associant physiciens, ingénieurs, et chercheurs en sciences sociales, afin de mettre au point des « dispositions » préventives (Foasso, 2003, 2012)<sup>1</sup>. Celles-ci concernent autant l'architecture des installations et leurs caractéristiques techniques que les procédures qui doivent être respectées pour assurer leur bon fonctionnement. Très rapidement, l'exigence de sûreté liée au nucléaire civil (protection des salariés et de la population vis-à-vis des rayonnements ionisants, lignes de défenses pour prévenir incidents et accidents nucléaires) s'appuie sur le « tripode » (Foasso, 2003 : 426) formé par l'exploitant (EDF), les experts (l'Institut de protection et de sûreté nucléaire, intégré au Commissariat à l'énergie atomique mais disposant d'une organisation administrative autonome), et l'autorité publique représentée par le SCSIN (Service central de sûreté des installations nucléaires, surnommé le « zinzin » par les ingénieurs d'EDF en raison de la consonnance de l'acronyme<sup>2</sup>). Sans entrer dans les détails des interactions qui se mettent en place durant les années 1960-1970, il faut souligner qu'elles instaurent une relation de dépendance pérenne de l'exploitant (EDF, et plus précisément le directeur du Service de la production thermique) vis-à-vis de l'autorité publique. Le SCSIN, devenu DSIN, puis ASN (autorité de sûreté nucléaire), contrôle étroitement et quotidiennement ce que fait l'exploitant, et celui-ci est astreint à la plus grande transparence vis-à-vis d'un organisme au départ strictement technique, mais qui prend de plus en plus en compte (surtout après Tchernobyl) des exigences d'une autre nature : celles de la communication vis-à-vis du grand public. Sans même prendre en compte cette relation de contrôle, au sein d'une centrale nucléaire, chaque geste de travail (en particulier dans la conduite, et dans une moindre mesure dans

<sup>1</sup> En France, la sûreté nucléaire naît au CEA, dans les années 1950 (avec la « Commission de sûreté des installations atomiques » qui examine les piles atomiques), et non à EDF.

<sup>2</sup> « Le microcosme du nucléaire lui avait donné un surnom débonnaire, le « Zinzin », peut-être pour conjurer la rigueur de ses arrêts. Car le SCSIN était respecté, parfois craint : il faisait la loi de A à Z. L'autorisation de fonctionner, les règles techniques et la surveillance des installations nucléaires relevaient de sa compétence. » (Kenedi, Clément, 2007 : 33).

la maintenance) est étroitement encadré par des procédures et des règlements, auxquels les agents sont toujours censés pouvoir se référer.

On entend souvent, de la part des agents EDF, une histoire simplifiée du parc nucléaire qui se résume en trois étapes : on a commencé par construire les machines, puis cherché à les améliorer. Une fois la technique optimisée, il s'est ensuite agi d'améliorer les procédés de travail (les « process »). Enfin, lorsque ces derniers furent optimisés au maximum, il s'est agi d'optimiser les agents, c'est-à-dire de parfaire l'organisation du travail. Ce résumé montre comment se construit à la fois la fiabilité et la performance économique, aux yeux des concepteurs de l'organisation nucléaire : la machine est un individu technique qui ne peut fonctionner de manière entièrement autonome, même lorsque l'automatisation est poussée à son comble. Il est donc nécessaire de lui adjoindre des opérateurs humains ; mais pour que le système technique ainsi formé fonctionne au mieux, il faut que l'opérateur se comporte de la manière la plus prévisible possible. Lorsque l'imprévisibilité surgit et qu'elle suppose la coopération entre plusieurs personnes afin de résoudre un problème, cette coopération elle-même doit prendre des formes prévisibles et encadrées. L'intervention humaine se justifie par une nécessité de régulation, qui tient aux aléas possible d'un process automatisé. Mais dans la mesure où elle outrepassé le fonctionnement normal de l'automatisme (en interrompant un circuit, en bloquant une réaction ou au contraire en précipitant l'effectuation d'un mécanisme), cette intervention peut également perturber le système, au point de le bloquer parfois. Le système le plus complet et le mieux paramétré pourrait se passer de facteur humain s'il assurait lui-même la réponse aux aléas, mais ceux-ci appartiennent au domaine de l'imprévisible (voire du non-probabilisable) : l'intervention humaine se justifie par la non-commensurabilité de la mémoire de la machine et de celle de l'opérateur humain. Celui-ci doit donc être encadré, au sens le plus matériel du terme, par des dispositifs qui règlent sa conduite de manière à ce qu'elle suive la procédure, lorsque celle-ci existe (c'est-à-dire dans la conduite normale ou dans la grande majorité des moments de conduite « incidentelle », où l'aléa est connu et son traitement a fait l'objet d'un retour d'expérience), et par des encadrants humains qui jouent, à son égard, le même rôle que l'opérateur joue vis-à-vis de la machine.

Les relations des encadrants aux opérateurs sont « optimisées » au sens où elles visent théoriquement à garantir que, même en cas d'aléa, ces derniers ne puissent faire ce qu'ils veulent comme ils le veulent. La première fonction de l'encadrement – au sens où il est un organe du fonctionnement d'un système socio-technique régulé – est le contrôle des agents qui interviennent sur les automatismes, afin de prévenir et de traiter leurs écarts de conduite, toujours susceptibles d'advenir. Même si, dans les faits, les encadrants ne traitent pas « leurs » agents comme une source d'aléas à contrôler, mais plutôt comme des êtres humains avec lesquels ils entretiennent des interactions sociales autrement plus riches, l'organisation de la production (non seulement nucléaire, mais également dans toutes les autres directions de l'entreprise) suppose qu'ils les considèrent comme tels dès que la sûreté, la sécurité, ou la performance économique de l'entreprise sont menacées.

## *2. À la recherche de la fiabilité humaine*

Sans que l'on puisse affirmer pour autant que les dirigeants de l'entreprise adhèrent à une « théorie X » selon lesquelles les agents, par nature peu enclins à l'effort, devraient constamment être contrôlés et aiguillonnés pour accomplir correctement leur travail<sup>1</sup>, on peut remarquer du moins que

---

<sup>1</sup> On aura reconnu la formule de D. McGregor (McGregor, 1971), dont Ph. Bernoux rappelle à juste titre que, comme toutes les théories de la motivation, elle est moins une théorie empiriquement fondée et rigoureusement démontrée, qu'un « outil de persuasion pour appliquer de nouvelles politiques du personnel » (Bernoux, 1985 : 89). De même, la conception du facteur humain particulière à EDF doit être exposée non en tant que théorie cohérente et fondée, mais en tant qu'elle guide la conception des organisations et la représentation ordinaire que les directions de l'entreprise se font du travail.

l'organisation de la production<sup>1</sup> fait apparaître des postulats similaires. Plus exactement, les postulats qui concernent le « facteur humain » se rapportent à la fois à son rôle dans la fiabilité organisationnelle, et à sa contribution à la performance économique de l'entreprise.

Les études de fiabilité organisationnelle, issues à l'origine de l'industrie aéronautique, ont pris leur essor avec le développement des « industries à risque », dont la production nucléaire d'électricité (Bourrier, 1999 ; Reason, 1987, 1993). À la frontière des sciences de l'ingénieur, de la gestion, de la psychologie et de la sociologie des organisations, ces recherches poursuivent la plupart du temps un but instrumental précis : comment assurer le maximum de fiabilité au sein d'un système organisationnel complexe et risqué. Deux écoles se distinguent, à partir des années 1980, selon le rôle primordial qu'elles attribuent au facteur humain (Llory, 2001) : source d'erreurs, ou acteur de la sûreté. M. Bourrier résume ces deux écoles en opposant le « mythe de la conformité » au « mythe du contournement » (Bourrier, 1999). La première école est notamment issue de l'ouvrage de Charles Perrow, *Normal accidents* (Perrow, 1984), selon lequel la complexité grandissante des systèmes à risque (que vient encore accroître l'adjonction de services chargés de la « *safety* » – sécurité et sûreté) explique à elle seule que les accidents industriels soient, sinon inévitables, du moins probables, donc « normaux » (au sens où Durkheim disait du crime qu'il était un fait social normal dans toute société d'une certaine taille<sup>2</sup>). La recherche des causes d'un accident se concentre alors sur l'imputation d'une responsabilité individuelle, plutôt que sur l'analyse de l'organisation de la décision qui l'a rendue possible.

À EDF, la recherche et développement (Direction des études et recherches ou DER) s'empare de la thématique du facteur humain à la suite de l'accident nucléaire de Tchernobyl (1986)<sup>3</sup>. La technologie des réacteurs de Tchernobyl est très différente de celle des réacteurs installés en France, et le « retour d'expérience » technique est, somme toute, peu instructif pour les ingénieurs chargés de la conception et des modifications des centrales EDF. En revanche, les inquiétudes formulées dans l'opinion publique poussent les dirigeants de l'entreprise à encourager une nouvelle « culture de sûreté », jusque-là non formalisée et trop faible à leurs yeux, au sein de la production nucléaire, et en particulier de la conduite. Les chercheurs du groupe « facteur humain » y travaillent de concert avec des médecins du travail, des ergonomes, et l'encadrement de certaines unités, notamment celles où, au début des années 1990, apparaissent des incidents notables de sûreté. Les productions écrites (non publiées pour la plupart) des chercheurs en charge des études de sûreté et de fiabilité, puis du « management des risques industriels »<sup>4</sup>, montrent une ouverture à plusieurs paradigmes théoriques, qui va jusqu'à l'organisation d'un séminaire commun avec l'AOCIP<sup>5</sup>, association de psychopathologues du travail dirigée par Christophe Dejours – celui-ci en tirera son ouvrage sur *Le facteur humain* (Dejours, 1995). La conception du travail humain comme source d'erreurs reste néanmoins très prégnante, dans ces études qui cherchent des points d'appui organisationnels et ergonomiques pour limiter les risques d'accidents. On lit ainsi dans une note issue d'une communication à la Société française d'études nucléaires en 1992<sup>6</sup> : « On aide l'opérateur en le guidant, et en le guidant, on facilite la prévision de ce qu'il fera : telle est l'hypothèse sous-jacente », bien que les auteurs reconnaissent que ce « cadre de référence pour

<sup>1</sup> Il faudrait en toute rigueur rapporter les exigences fonctionnelles de l'organisation prescrite au mode de production dont elles dépendent. Cf. chapitre 6, pour de plus amples développements sur ce point.

<sup>2</sup> La comparaison n'est pas de Perrow ; le qualificatif « normal » fait selon lui référence à la banalité des incidents qui « arrivent tous les jours » mais dont certains peuvent cependant produire des conséquences en cascade aboutissant à un accident grave.

<sup>3</sup> Des programmes de recherche avaient été lancés par l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA ou IAEA en anglais) dès après l'accident de Three Mile Island (1979) (Oudiz, Guyart, Lescoat, 1990).

<sup>4</sup> Les développements qui suivent s'appuient sur le dépouillement des archives du CNHSCT d'EDF-GDF, dans lesquelles ont été versés, au fil des ans, de nombreux rapports de recherche issus de ces départements.

<sup>5</sup> S. Meffre, M. Llory, C. Dejours (1990), « Facteurs humains et psychopathologie du travail », EDF DER, Service Réacteurs Nucléaires et Échangeurs, Département Études de Sûreté et de Fiabilité, Groupe Facteurs Humains. (non publié).

<sup>6</sup> F. Mosneron Dupin, B. Papin (1993), « Facteurs humains et conduite des centrales : voies de recherche », EDF DER, Service Réacteurs Nucléaires et Échangeurs, Département Études de Sûreté et de Fiabilité, communication présentée lors des journées de la Société Française d'Etudes Nucléaires, décembre 1992.

l'action » laisse de fait place à des incertitudes, et que « suivre intelligemment la procédure » peut se révéler contradictoire dans les termes.

Quoique les pistes ouvertes par les chercheurs, puis par les « consultants facteurs humains » qui voient le jour à leur suite<sup>1</sup>, préservent une pluralité d'approches théoriques (et pratiques) du facteur humain, c'est finalement le paradigme techniciste, qui ne conçoit l'intervention humaine que comme facteur de risque, qui a les faveurs des concepteurs des organisations ainsi que des évaluateurs des risques industriels (Llory, 2001)<sup>2</sup>. Ce résultat paradoxal – une entreprise s'interrogeant sur ses propres pratiques de sûreté, de manière approfondie et pendant de nombreuses années, pour finir par réaffirmer la primeur de la prescription fondamentale, et le rappel à la règle comme seul viatique de l'encadrement – peut s'expliquer par l'impossibilité, analysée au chapitre 2, d'admettre des « trous dans la prescription » du point de vue de ceux qui en assument la responsabilité. Les opérateurs et leurs encadrants directs sont, en définitive, perçus comme un facteur de risque au sein du système, non du fait de leur travail ordinaire (dont les concepteurs de organisations admettent au contraire qu'il est nécessaire à la régulation du système), mais parce qu'ils sont eux-mêmes une source d'aléas. L'erreur, voire la possibilité de malveillance, toujours rapportées à une responsabilité unique et à un libre-arbitre individuel, font partie intégrante du « facteur humain », qui a besoin d'être encadré, *volens nolens*. Cette conception singulièrement appauvri du travail humain finit par prendre le contrepied des recherches sur la fiabilité organisationnelle qui, de leur côté, passent leur temps à affirmer que l'action humaine ne se résume pas à une mécanique susceptible de commettre des erreurs, mais permet au contraire d'en corriger, la plupart du temps.

### 3. Facteur humain et rationalisation du travail

On voit par là que cette conception du travail prend racine non seulement dans les industries à risque, mais plus généralement dans les théories de l'organisation (notamment venues de la psychologie et de la sociologie) qui distinguent les exécutants irrationnels du bureau des méthodes rationnel – conception partagée aussi bien par l'organisation scientifique du travail que par l'école des relations humaines<sup>3</sup>. Comme le résume M. Freyssenet, « en remplaçant une action humaine par un automatisme approprié, on croit non seulement réduire le temps de travail nécessaire pour parvenir à un résultat donné, mais en plus accroître la fiabilité de l'ensemble en supprimant cette incertitude que constituerait l'opérateur » (Freyssenet, 1990, cité dans Linhart, 1994 : 70).

Mettre au travail le « facteur humain », de manière à ce qu'il produise ce que l'on attend de lui, requiert une impulsion extérieure et des formes spécifiques de contrôle, en raison de deux obstacles majeurs : le manque de bonne volonté (ou de « motivation », dans les théories psychologiques) des travailleurs à l'égard de leur travail, et leur tendance à ne pas admettre le bien-fondé (c'est-à-dire la rationalité) des décisions prises par leurs dirigeants. Sans que le fondement de ces deux tendances soit toujours explicité<sup>4</sup>, elles conduisent dans tous les cas à se représenter le

<sup>1</sup> Un consultant facteur humain est présent dans chacun des 19 Centres de production nucléaire d'électricité, auprès de l'équipe de direction du site.

<sup>2</sup> On retrouve paradoxalement cette propension à attribuer à l'action humaine une tendance à l'erreur (via l'habitude et la routine) en ergonomie. Cf. Hoc, 1996.

<sup>3</sup> Ph. Bernoux, commentant les conclusions d'E. Mayo sur la *Western Electric*, affirme : « Il fallait absolument, concluaient les enquêteurs, préserver le système non logique [celui des ouvriers]. Mais celui-ci gardait son nom et sa connotation. La logique et la rationalité demeuraient entièrement du côté de la direction. Celle-ci devait intégrer dans sa rationalité le facteur humain. On n'était guère – ou mal – sorti du taylorisme, on le complétait plus qu'on ne le remettait vraiment en cause ». (Bernoux, 1985 : 77-78).

<sup>4</sup> Elles peuvent être dues soit à la nature humaine, rétive par nature à l'effort (« théorie X » chez McGregor), soit au caractère pénible et aliénant du travail en question (dans le cadre des théories critiques qui partagent l'idée selon laquelle les travailleurs sont disposés à en faire le moins possible). Comme le résume M. Burawoy : « Those who have been concerned with efficiency and productivity have frequently located the source of conflict in workers' adherence to a « lower social code » and their failure to comprehend the « economic logic » of management. From a

travailleur comme un « tire-au-flanc » enclin à la flânerie systématique (ce sont les termes de Taylor<sup>1</sup>), qui ne peut trouver dans l'exécution de son travail autre chose qu'une source de désagrément, voire de souffrance. Le comportement, individuel et collectif, des travailleurs est alors conçu comme une recherche permanente de son (leur) intérêt bien compris, c'est-à-dire du moindre effort possible, que l'encadrement doit contrecarrer en contrôlant étroitement les zones d'autonomie qui subsistent (Ailon, 2006). Le facteur humain mérite d'être encadré non parce qu'il fait peser un risque sur la sécurité et la sûreté, mais parce qu'il menace la performance économique de l'entreprise. On en trouve des tableaux aussi riches et détaillés dans *L'établi* (Linhart, 1978) que dans *Le phénomène bureaucratique* (Crozier, 1963), dont les orientations théoriques sont radicalement distinctes, mais qui rendent compte d'une réalité comparable en ce sens que les politiques d'entreprise, dans ces deux cas, assignent à l'encadrement de proximité un rôle de contrôle des marges de manœuvre dont disposent les ouvriers et employés – et dans les deux cas, ce travail est perpétuellement mis en échec.

La conception managériale du facteur humain comme tire-au-flanc (et non plus comme risque industriel) semble avoir été momentanément battue en brèche par les écoles de management qui prônent une autonomie retrouvée des travailleurs, supposés compétents et capables de s'organiser en partie de manière horizontale, réticulaire. En réalité, ces écoles de pensée sont fondées sur des hypothèses similaires en ce qui concerne la « motivation au travail » et le comportement individuel des travailleurs : ces derniers ont toujours besoin de recevoir des sanctions positives ou négatives, qui les incitent à travailler – et à travailler selon les règles – quand bien même les règles leur laissent davantage d'autonomie, voire lorsque les règles sont le produit de leur coopération horizontale<sup>2</sup>. Elles postulent le plus souvent que le contenu du travail n'est pas un facteur d'engagement pour les travailleurs, et que ces derniers sont naturellement enclins à fuir l'ennui, la pénibilité ou même le danger, que le travail représente pour eux.

### *En conclusion : facteur humain et contrôle hiérarchique, deux facettes d'une même logique*

En résumé, concevoir le travail d'exécution sur le mode du facteur humain revient à souligner la nécessité d'un double contrôle (contrôle des risques professionnels et contrôle de la performance), qui s'exerce sur la zone d'incertitude que les agents maîtrisent. Que ce contrôle prenne la forme d'un rappel à la règle acharné et aveugle, ou bien d'une animation d'équipe ouverte et informelle, importe peu pourvu que cette mission soit correctement accomplie<sup>3</sup>. On a vu par

---

different perspective, the same observations signify an embryonic form of class consciousness. » (Burawoy, 1979a : 9) (« Ceux qui se préoccupent d'efficacité et de productivité attribuent souvent l'origine des conflits au « code social inférieur » auquel les travailleurs adhèreraient, et à leur incapacité à saisir la « logique économique » des dirigeants. D'un autre point de vue, on peut déceler dans ces mêmes observations une forme embryonnaire de conscience de classe. »)

<sup>1</sup> Cf. Roy, 2006, pour une discussion de cette thèse – D. Roy montre notamment comment le système du salaire à la pièce conduit à une « flânerie » qui n'a rien d'inné, mais tout d'un comportement économiquement rationnel.

<sup>2</sup> Cf. l'article éclairant de J. Barker sur les « self-managing teams » d'une PME industrielle. Une organisation horizontale qui repose sur la pression du collectif de travail sur chacun des membres, plutôt que sur le contrôle hiérarchique, conduit au bout du compte à un renforcement du contrôle par les règles, assuré non plus par le seul encadrement mais par tous les pairs de chacun des agents. (Barker, 1993).

<sup>3</sup> Cette nécessité fonctionnelle est résumée en ces termes par R. Edwards : « Control is rendered problematic because, unlike the others commodities involved in production, labor power is always embodied in people, who have their own interests and needs and who retain their power to resist being treated like a commodity. Indeed, today's most important employers, the large corporations, have so many employees that to keep them working diligently is itself a major task, employing a vast workforce of its own. » (Edwards, 1979 : 12) (« Le contrôle est problématique parce que, à la différence des autres facteurs de production, la force de travail est toujours incarnée dans des êtres humains, qui ont leurs propres intérêts et leurs propres besoins, et qui conservent le pouvoir de résister à leur réduction à un facteur de production. De fait, les grandes entreprises emploient tellement de salariés de nos jours qu'une vaste force de travail est spécifiquement employée à cette tâche majeure : faire travailler les salariés avec zèle. »)



ailleurs (cf. chapitre 6, section 1) que le contrôle est assuré à la fois par les encadrants et par les appareils de gestion qui encadrent le travail.

La prégnance d'une telle conception du travail, au sein des concepteurs d'organisations et des rédacteurs de prescriptions<sup>1</sup>, s'explique par le point de vue instrumental qui est le leur, à la recherche de « l'efficacité », comme dirait Burawoy, et non des causes profondes des conduites humaines. Dans beaucoup de cas, l'analyse sociologique du travail revient à chercher des fondements plus solides (donc plus profonds) au comportement des agents, que ce que pourraient en dire leurs managers. La représentation ordinaire du « facteur humain » que s'en font ces derniers a, en définitive, une relative pertinence, dans la mesure où elle est orientée vers la résolution pratique de problèmes sociaux (comment faire coopérer une équipe, optimiser une organisation, etc.). Ils comprennent en revanche sous des termes individualisants (pas même du domaine de la psychologie, ni nécessairement de la « psychologisation »<sup>2</sup>), des caractéristiques des salariés qui sont socialement formées : leur « résistance au changement », leur « ouverture d'esprit », leur « fragilité » ou même leur « motivation », par exemple. Les encadrants n'ont souvent que faire de connaître les mécanismes sociaux par lesquels se forment les habitus de classe ou le rapport à l'écrit. De leur point de vue, par conséquent, traiter quelqu'un comme « un opposant systématique » ou « qui ne comprend rien », est amplement suffisant et rationnel pour rendre raison des agissements du facteur humain et intervenir sur eux. Cette théorie-en-action suffit à justifier la nécessité du contrôle, et attribue à l'encadrement la charge de ce contrôle.

D'avantage qu'une théorie complète du fonctionnement des systèmes organisationnels complexes, le « facteur humain » doit être entendu, dans le cadre de cette recherche, comme la série de postulats anthropologiques auxquels souscrivent les concepteurs d'organisations, les encadrants, et jusqu'aux agents eux-mêmes, bien souvent. Ces postulats énoncent des tendances « naturelles », ou supposées telles, à l'oisiveté et à l'erreur. Ils sont énoncés, en entretien, sur le mode du « cela-va-de-soi » et comme des évidences partagées, impersonnelles : « On est tous comme ça », « on fait tous la même chose ». En ce sens, ils participent de la naturalisation du besoin d'encadrement analysée au chapitre 6 (section 2.2.1) : dans la mesure où « tout le monde » se comporte potentiellement sur le mode du « facteur humain », il est nécessaire que le travail d'exécution soit encadré par des règles, et contrôlé par des chefs.

---

<sup>1</sup> Cette théorie-en-action n'est pas nécessairement formulée dans les termes cohérents et explicites d'une véritable théorie. On peut néanmoins en reconstituer les fondements à partir des études de fiabilité d'une part, et des présupposés anthropologiques du management d'autre part.

<sup>2</sup> Si la « psychologisation des rapports sociaux » joue comme auxiliaire du management dans certains contextes de changement d'organisation (cf. Buscatto, 2002, qui montre que les enquêtés se considèrent eux-mêmes comme fautifs et incapables de changer, en raison de la diffusion d'une culture psychologique), il faut toutefois se défier d'en faire un facteur tout-puissant et omniprésent de rupture des collectifs de travail. L'individualisation de l'évaluation et des sanctions (positives et négatives) auxquelles donne lieu le travail peut tout à fait suffire à l'expliquer, sans qu'il y ait là une mainmise de la psychologie dans les politiques des firmes.

# Annexe I : Institutions représentatives du personnel et dialogue social à EDF

## *1. L'héritage de la nationalisation*

À EDF, les institutions représentatives du personnel (IRP) sont, historiquement, définies par le statut des Industries électriques et gazières (IEG). Celui-ci attribue une place importante à la représentation du personnel, à la fois dans les décisions qui touchent aux recrutements et aux avancements, et dans les décisions de politique industrielle. Ces deux domaines correspondent, respectivement, aux attributions des « commissions secondaires du personnel » et à celles des « comités mixtes à la production » (CMP). Il faut y adjoindre, pour compléter le tableau des dispositions prévues par le statut, et qui appartiennent aux acquis historiques de la nationalisation, l'organisme chargé des « œuvres sociales » (CCOS, puis CCAS). Le rôle de ces institutions est détaillé au chapitre 1 (section 1.2). Si les CMP ont rapidement vu leur rôle limité, en revanche les CSP et la CCAS sont restés des acteurs majeurs du compromis sur lequel est fondé l'emploi à EDF : un statut protecteur et des représentants du personnel qui veillent étroitement à son application, en échange d'un fort investissement professionnel des agents.

À partir de 1946, les articles du statut les « circulaires Pers. » (qui tirent leur nom de la « Direction du personnel ») qui en précisent l'application, les « circulaires N. » (décisions des directeurs généraux ou du directeur du personnel) et les notes d'instructions « DP », forment un droit social particulier à la branche professionnelle des IEG, qui s'inscrit dans le cadre du droit du travail français mais le complète de manière beaucoup plus détaillée.

Les représentants du personnel – c'est-à-dire, dans la grande majorité des cas, la CGT – ont un rôle de premier plan dans la gestion du personnel, qui demeure important de nos jours. L'attribution des « avancements au choix » – niveaux de rémunération (NR) et groupes fonctionnels (GF) – est tranchée par les Commissions secondaires du personnel. Les négociations auxquelles ces décisions donnent lieu limitent, de fait, les marges qui sont laissées aux encadrants dans les incitations et les sanctions à l'endroit des équipes qu'ils encadrent (cf. chapitre 4) : les agents peuvent faire appel des décisions managériales devant ces commissions.

## *2. Les nouvelles IRP*

À partir de 2007, à la faveur du changement de statut d'EDF (qui passe du statut d'Établissement public industriel et commercial à celui de Société anonyme)<sup>1</sup>, l'entreprise met en place les IRP de droit commun : Comités d'établissement (CE), Délégués du personnel (DP) et Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Leurs attributions sont les mêmes que dans les autres entreprises : les CHSCT émettent un avis avant toute décision

<sup>1</sup> Cf. la loi du 9 août 2004 relative au Service Public de l'Électricité et du Gaz et aux Entreprises Électriques et Gazières ainsi que les décrets n° 2007-548 et 2007-549 du 11 avril 2007, portant sur l'évolution des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) des IEG.

d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail des agents de l'unité concernée. Ils se réunissent tous les trois mois. Ce sont les chefs de service, et non les encadrants de proximité au sens strict, qui participent aux réunions de CHSCT, présidées par un membre de comité directeur. L'avis rendu par le CHSCT est consultatif et, même lorsqu'il est négatif, le projet en question peut être mis en œuvre. En revanche, il est impossible de faire un dossier qui n'a pas été « passé » en CHSCT. Les CHSCT peuvent également faire appel à un expert agréé, en cas de risque grave et important, ou lorsqu'un projet important modifie les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail ; de même, la loi prévoit que les CE peuvent faire appel à un expert en matière économique, mais ces derniers interviennent le plus souvent en cas de restructurations et de licenciements collectifs, cas de figure exclu à EDF. Ces expertises sont financées par l'employeur<sup>1</sup>.

Il faut ajouter aux CHSCT, suivant les directions, des instances de coordination supplémentaires : Commissions inter-entreprises sur la sécurité et les conditions de travail à la DPN (pour remédier au fractionnement des dossiers entre les CHSCT d'EDF et des sous-traitants sur un même site), ou encore Comités locaux de coordination des CHSCT (CLC-CHSCT) dans les directions dont les agents sont répartis sur de multiples sites d'un même territoire (dans l'hydraulique notamment). Jusqu'en 2008, il existait en outre un équivalent national des CHSCT, le CNHSCT, qui examinait les projets de réorganisation ayant un impact national (sur l'ensemble d'une direction fonctionnelle, par exemple). Également paritaire, et présidée par un membre de la direction d'EDF, cette instance portait le dialogue social, au niveau national, sur les changements d'organisation, et permettait également aux organisations syndicales de peser sur ces choix, au moins en en retardant la mise en œuvre. La fin du CNHSCT correspond à la fois à l'alignement des IRP d'EDF sur le droit du travail normal, et à une volonté, de la part des directions de l'entreprise, de décentraliser le dialogue social sur les conditions de travail. Une instance de coordination dotée de prérogatives plus restreintes, le Comité national de santé au travail, a vu le jour en 2008 mais, faute de participation de la part de la CGT, qui réclamait un véritable contrôle social sur les projets de réorganisations, elle a fini par périr.

### *3. Les « attendus du manager de première ligne », résumés par la Direction des ressources humaines et du management de la DPN*

Les fiches de synthèse transmises aux futurs managers lors des formations « académies des MPL » rappellent ce que leur hiérarchie attend des premiers niveaux d'encadrement dans ce domaine : il s'agit, pour l'essentiel, de fournir à leurs chefs de service ou aux cadres RH des indications sur le « corps social » et des informations susceptibles d'alimenter le fonctionnement des IRP. Les encadrants de proximité ne sont partie prenante du « dialogue social » qu'en tant qu'interlocuteurs informels pour les organisations syndicales et pour les agents.

« Le dialogue social est fréquemment représenté sous la forme d'un trépied reposant sur 3 principaux acteurs : le management, les agents et les Organisations Syndicales.

[...]

La concertation, voire la négociation avec les OS, doit permettre d'identifier des signaux faibles, d'apporter par le dialogue constructif des réponses aux attentes du corps social portées par les OS ou d'anticiper un conflit.

[...]

Un des rôles primordiaux de la ligne managériale qui concourt au dialogue social est la communication avec les agents. Un dispositif de communication (ascendant et descendant) permet de capter le climat social mais aussi tout simplement, d'échanger et de créer un rapport de proximité entre la ligne managériale et le corps social. Le rôle du management dans la communication, c'est aussi de transmettre

---

<sup>1</sup> On consultera, pour un panorama plus complet des attributions des CHSCT, les articles L 236-9, L 236-2 al. 7, et L 263-2 du Code du travail.

le sens des actions et des décisions et de porter les résultats issus de la négociation avec les OS.

Au delà de ces principaux intervenants, d'autres acteurs peuvent jouer un rôle dans le dialogue social, à commencer par les prestataires dont le rôle devient de plus en plus prégnant mais également les médecins (du travail ou de contrôle), les assistants sociaux ...

Les attendus du MPL sur ce sujet :

Communiquer auprès des agents, sur la base des éléments de langage transmis dans l'Unité

Fournir à son CdS [chef de service] des informations fiables pour alimenter le dialogue social avec les OS.

Quelques idées de bonnes pratiques :

Réunions d'équipes périodiques

Présence terrain du manager

Partage « veille sociale » en réseau des managers. »

#### *4. Résultats des dernières élections professionnelles à EDF (élection des membres titulaires des CE, 25 novembre 2010)*

*Résultats par direction EDF S.A. (en pourcentage des suffrages exprimés – effectifs entre parenthèses)*

| <b>Direction</b>         | <b>Participation</b> | <b>CFDT</b>      | <b>CFE-CGC</b>  | <b>CFTC</b>    | <b>CGT</b>       | <b>FO</b>       | <b>SUD</b>     |
|--------------------------|----------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|-----------------|----------------|
| <b>Commerce</b>          | 73,59%               | 22,74<br>(2007)  | 21,97<br>(1939) | 3,29<br>(290)  | 32,59<br>(2877)  | 17,36<br>(1532) | 2,06<br>(182)  |
| <b>DPI</b>               | 80,8                 | 21,39<br>(6035)  | 17,56<br>(4955) | 0,80<br>(225)  | 46,09<br>(13004) | 10,95<br>(3089) | 2,8<br>(790)   |
| <b>Tête de Groupe</b>    | 60,72                | 19,91<br>(414)   | 27,03<br>(562)  | 1,73<br>(36)   | 36,27<br>(754)   | 7,60<br>(158)   | 7,46<br>(155)  |
| <b>Autres directions</b> | 83,62                | 20,77<br>(2174)  | 14,16<br>(1482) | 6,13<br>(642)  | 39,91<br>(4177)  | 13,38<br>(1401) | 3,87<br>(405)  |
| <b>EDF S.A.</b>          | 78,47                | 21,44<br>(10630) | 18,02<br>(8938) | 2,39<br>(1183) | 41,97<br>(20182) | 12,46<br>(6180) | 3,09<br>(1532) |

*Résultats par collège EDF S.A. (en pourcentage des suffrages exprimés – effectifs entre parenthèses)*

| <b>Collège</b>   | <b>Participation</b> | <b>CFDT</b>      | <b>CFE-CGC</b>  | <b>CFTC</b>    | <b>CGT</b>       | <b>FO</b>       | <b>SUD</b>     |
|------------------|----------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|-----------------|----------------|
| <b>Exécution</b> | 72,08                | 17,84<br>(888)   | 0<br>(0)        | 2,67<br>(133)  | 58,24<br>(2899)  | 15,93<br>(793)  | 3,01<br>(150)  |
| <b>Maîtrise</b>  | 81,73                | 19,00<br>(4991)  | 7,52<br>(1975)  | 2,00<br>(526)  | 52,03<br>(13699) | 14,77<br>(3881) | 4,05<br>(1064) |
| <b>Cadres</b>    | 75,96                | 25,91<br>(4751)  | 37,97<br>(6963) | 2,86<br>(524)  | 23,14<br>(4244)  | 8,21<br>(1506)  | 1,73<br>(318)  |
| <b>EDF S.A.</b>  | 78,47                | 21,44<br>(10630) | 18,02<br>(8938) | 2,39<br>(1183) | 41,97<br>(20182) | 12,46<br>(6180) | 3,09<br>(1532) |

## Annexe J : liste des encadrants de proximité rencontrés en entretien

| Prénom anonymisé | Dates des entretiens | Unité | Sexe | Poste                                    | GF | Âge | Année d'entrée à EDF | Emploi(s) avant EDF                                           | Premier poste EDF          | Syndiqué                         | Formation                                                            |
|------------------|----------------------|-------|------|------------------------------------------|----|-----|----------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Yvon             | 19/02/08, 26/10/10   | D     | M    | Chef de GR                               | 13 | 52  | 1981                 | 0                                                             | Monteur                    | a été à la CGT                   | Écoles de métier                                                     |
|                  | 05/05/10             | C     | F    | Chef de CRC                              | 15 | 39  | 1992                 | 2 ans dans une compagnie d'assurance                          | JTS à EGD                  | Non                              | BTS puis 3e année d'université ; reprise d'études pour passage cadre |
| Zora             | 04/05/10             | C     | F    | Appui métier                             | 10 | 30  | 1999                 | 0                                                             | Conseillère clientèle      | Non                              | Bac général                                                          |
| Pierre           | 17/11/09             | H     | M    | MPL exploitation hydraulique             | 14 | 46  | 1981                 | 0                                                             | Agent d'exploitation       | Non                              | Écoles de métier                                                     |
| François         | 16/04/08             | D     | M    | Encadrant élargi                         | 7  | 34  | 1992                 | 0                                                             | Monteur                    | Non                              | Bac professionnel                                                    |
|                  | 20/03/08             | D     | M    | Animateur                                | 7  | 33  | 2000                 | Technicien dans une entreprise d'électronique                 | JTS à EGD                  | CGT                              | BTS électrotechnique                                                 |
|                  | 26/08/10             | N     | M    | Manager de maintenance (adjoint MDL)     | 13 | 46  | 1985                 | Pompier sur une base militaire                                | technicien radioprotection | FO, comme son père               | Bac général                                                          |
| Hervé            | 26/08/10             | N     | M    | Chef d'antenne (au sein du service DSQE) | 12 | 50  | 1988                 | 0                                                             | Ouvrier                    | FO (a été représentant en 91-96) | BEP                                                                  |
| Bernard          | 14/03/08, 03/11/10   | D     | M    | Chef de GR                               | 13 | 48  | 1980                 | Dessinateur de constructions industrielles                    | ouvrier professionnel      | a été à la CGT                   | Bac professionnel                                                    |
| Joseph           | 25/08/10             | N     | M    | Adjoint chef de section chimie           | 12 | 40  |                      | 0                                                             | Technicien de laboratoire  | Non                              | BTS                                                                  |
| Pascal           | 19/02/08             | D     | M    | Chef de GR adjoint                       | 12 | 30  | 1999                 | 0                                                             | Encadrant élargi           | ?                                | Licence Professionnelle                                              |
|                  | 17/06/09             | H     | M    | MPL d'une équipe de maintenance          | 14 | 50  | 1983                 | 0                                                             | Agent d'exploitation       | a été à la CGT                   | Écoles de métier                                                     |
| Michel           | 20/07/09             | H     | M    | Adjoint au chef d'équipe de maintenance  | 12 | 48  | 1979                 | 0                                                             | Ouvrier                    | CGT                              | Écoles de métier                                                     |
| Vincent          | 03/05/10             | C     | M    | Chef de CRC                              | 15 | 39  | 1998                 | 0                                                             | Releveur                   | ?                                | Écoles de métier                                                     |
| Paul             | 06/05/10             | C     | M    | Manager de ressources                    | 12 | 47  | 1982                 | 0                                                             | Releveur                   | a été à la CFDT                  | BEP-CAP                                                              |
| Bruno            | 06/05/09             | C     | M    | Responsable d'équipe                     | 11 | 43  | 1998                 | Représentant pour une marque de cigarettes                    | Conseiller clientèle à EGD | a été à FO                       | Bac général                                                          |
| Georges          | 15/04/08, 14/10/10   | D     | M    | Adjoint chef de GR                       | 10 | 50  | 1979                 | 0                                                             | Monteur                    | a été à la CGT                   | BEP-CAP électromécanicien                                            |
|                  | 04/05/10             | C     | F    | Responsable d'équipe                     | 11 | 33  | 1998                 | Commerciale dans une banque                                   | Conseillère clientèle      | Non                              | Bac professionnel                                                    |
| Sophie           | 21/01/09             | T     | F    | Chef d'antenne (au sein du service DSQE) | 11 | 36  | 2000                 | 2 (1 an dans la pétrochimie, et 18 mois dans une association) | ?                          | CFE-CGC                          | licence de droit, études interrompues                                |

*NB : Les propos de certains enquêtés ne sont pas cités dans le corps de la thèse. Seuls ceux qui sont cités ont un prénom anonymisé.*

*Les points d'interrogation désignent des non-réponses*

| Prénom anonymisé | Dates des entretiens | Unité | Sexe | Poste                                     | GF    | Âge | Année d'entrée à EDF | Emploi(s) avant EDF                    | Premier poste EDF            | Syndiqué                        | Formation                              |
|------------------|----------------------|-------|------|-------------------------------------------|-------|-----|----------------------|----------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| Henri            | 19/01/09             | T     | M    | Appui management à l'atelier de           | 12    | 48  | 1991                 | 11 ans dans la chaudronnerie           | Technicien                   | Non                             | CAP-BEP                                |
| Bertrand         | 23/08/10             | N     | M    | Responsable d'équipe maintenance          | 11    | 45  | 1982                 | 0                                      | ouvrier professionnel        | CGT                             | Écoles de métier                       |
|                  | 26/08/10             | N     | F    | chef de pôle Modifications                | 13    | 33  | 2000                 | 0                                      | Ingénieure à la DIN          | Non - père syndiqué et militant | école d'ingénieur                      |
| Louise           | 24/08/10             | N     | F    | Chef de service au sein du                | 14    | 33  | 2000                 | Informaticienn e dans une SSII pendant | Ingénieure informaticienne   | Non                             | école d'ingénieur                      |
| Eddy             | 21/04/10             | C     | M    | Responsable d'équipe                      | 11-13 | 35  | 1998                 | Chef d'entreprise (boulangerie)        | Conseiller clientèle à EGD   | Non                             | Master en management en CIF à EDF      |
| Olivia           | 06/05/10             | C     | F    | Appui métier                              | 11    | 40  | 2003                 | 10 ans dans la publicité, directrice   | Conseillère clientèle senior | Non                             | BTS                                    |
|                  | 05/05/10             | C     | M    | Responsable d'équipe                      | 11    |     | 2000                 | 0                                      | Conseiller clientèle         | Non                             | deux années de licence de mathématique |
|                  | 19/01/09             | T     | M    | Appui conduite (bureau des                | 12    | 50  | 1977                 | 0                                      | Ouvrier                      | CGT puis CFDT                   | Écoles de métier                       |
| Jean-Pierre      | 18/03/2008, 11/10/10 | D     | M    | Chef de GR                                | 11-13 | 49  |                      | 0                                      | ?                            | ?                               | Bac professionnel                      |
| Barnabé          | 15/12/08             | T     | M    | Chef de pôle essais - contrôle des        | 10    | 38  | 1993                 | 0                                      | Technicien                   | Non - père délégué syndical     | BTS                                    |
|                  | 05/05/10             | C     | F    | Responsable d'équipe                      | 11    | 32  | 1998                 | 0                                      | Conseillère clientèle        | Non                             | BTS                                    |
|                  | 09/01/09             | T     | M    | Responsable pôle technique du             | 12    |     | 1982                 | 0                                      | ?                            | a été à la CFDT                 | BEP                                    |
| Olivier          | 23/04/10             | C     | M    | Appui métier                              | 8     |     | 1999                 | 0                                      | Animateur                    | Non                             | BTS                                    |
|                  | 07/03/08             | D     | M    | Opérateur de réseau chargé d'exploitation | 8     | >50 | 1977                 | 0                                      | Monteur                      | CGT                             | Écoles de métier                       |
| Roger            | 15/12/09             | T     | M    | Chef de pôle chimie (contremaître)        | 11    | 48  | 1978                 | 0                                      | Technicien de laboratoire    | CFDT                            | Bac professionnel                      |
|                  | 05/05/10             | C     | F    | Responsable d'équipe                      | 10    |     | 1998                 | 0                                      | Conseillère clientèle        | Non                             | DUT en alternance à EDF                |
| Jean-Paul        | 25/08/10             | N     | M    | Chef de pôle surveillance (service        | 13    | 49  |                      | 7 ans dans la sidérurgie               | Technicien de laboratoire    | Non                             | Bac professionnel                      |
| André            | 24/08/10             | N     | M    | Cadre technique, exploitation             | 13    | 52  | 1982                 | 0                                      | Rondier                      | CGT                             | CAP-BEP                                |
| Eric             | 10/04/08             | D     | M    | Animateur technique                       | 8     | 38  | 1989                 | 0                                      | Monteur                      | a été à la CGT                  | Écoles de métier                       |
|                  | 22/02/08             | D     | M    | Opérateur de réseau chargé d'exploitation | 8     | 42  | 1984                 | 0                                      | Monteur                      | a été à la CFDT                 | Écoles de métier                       |
|                  | 03/03/08             | D     | M    | Secrétaire FO détaché au CE               | ?     | 52  | 1976                 | 0                                      | Releveur                     | FO                              | ?                                      |
|                  | 21/07/09             | H     | M    | Adjoint au chef d'équipe de               | 10    | 51  | 1977                 | 0                                      | Ouvrier                      | CGT                             | CAP-BEP                                |

*NB : Les propos de certains enquêtés ne sont pas cités dans le corps de la thèse. Seuls ceux qui sont cités ont un prénom anonymisé.*

*Les points d'interrogation désignent des non-réponses*

| Prénom anonymisé | Dates des entretiens | Unité | Sexe | Poste                              | GF | Âge | Année d'entrée à EDF | Emploi(s) avant EDF                       | Premier poste EDF          | Syndiqué          | Formation                       |
|------------------|----------------------|-------|------|------------------------------------|----|-----|----------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Julien           | 23/08/10             | N     | M    | Chef d'exploitation                | 13 | 32  | 2008                 | 0                                         | Chef d'exploitation        | Non               | école d'ingénieur               |
| Manuel           | 23/04/08, 14/10/10   | D     | M    | Animateur technique clientèle      | 6  | 33  | 2000                 | Intérim, puis CDI dans une entreprise de  | Releveur                   | Non               | DUT                             |
|                  | 05/05/10             | C     | M    | Chef de CRC                        | 15 | 38  |                      | VRP, puis responsable d'équipe dans       | Responsable d'équipe       | Non               | école d'ingénieur               |
| Isabelle         | 28/02/08, 08/08/10   | D     | F    | Chef de service exploitation       | 13 | 30  | 2001                 | Cadre dans le BTP                         | Chef de GR adjointe        | Non               | école d'ingénieur               |
| Jeanne           | 11/03/08, 02/11/10   | D     | F    | Chef de service technique          | 14 | 35  | 1998                 | 0                                         | Formatrice                 | Non               | DESS                            |
| Simon            | 09/01/08             | T     | M    | Appui technique pôle               | 13 | 42  | 1996                 | Technicien chez Exxon pendant 5 ans       | Technicien                 | Non               | BTS ou DUT                      |
| René             | 08/12/08             | T     | M    | Chef de service maintenance        | 15 | 50  | 1983                 | 0                                         | Technicien                 | CFDT puis CFE-CGC | DUT                             |
| Bastien          | 22/04/08, 08/11/10   | D     | M    | Adjoint chef de GR technique       | 10 |     | 1994                 | 0                                         | Monteur                    | ?                 | Bac professionnel               |
| Arnaud           | 17/11/09             | H     | M    | MPL exploitation hydraulique       | 14 | 40  | 1989                 | 0                                         | Technicien                 | ?                 | DUT                             |
|                  | 26/03/08             | D     | M    | Animateur                          | 9  | 35  | 1996                 | 0                                         | Monteur                    | Non               | Bac professionnel               |
| Stéphane         | 21/04/08             | C     | M    | Chef de CRC                        | 17 | 51  | 1980                 | 0                                         | JTS à EGD                  | Non               | DUT                             |
| Patrick          | 21/04/09             | C     | M    | Responsable d'équipe               | 11 | 50  | 1983                 | Commercial à Air France puis dans une     | Expert techniques de vente | ?                 | DUT                             |
| Jean-Marc        | 17/06/09             | H     | M    | MPL maintenance hydraulique        | 12 | 47  | 1987                 | 2 (caviste, puis mécanicien)              | Technicien                 | a été syndiqué    | Bac professionnel               |
| Joël             | 25/08/10             | N     | M    | Responsable d'équipe SME (TEA)     | 11 | 39  | 1991                 | 1 (industrie automobile)                  | Technicien                 | FO                | BTS ou DUT                      |
| Gérard           | 12/12/08             | T     | M    | Appui technique section MO-        | 11 | 45  | 1982                 | Réparateur de photocopieurs               | ouvrier professionnel      | a été à la CFDT   | CAP-BEP électromécanicien       |
|                  | 12/12/08             | T     | M    | MPL aux achats                     | 11 | 49  | 1982                 | 2 ans et demi à la SNCF                   | chargé de gestion          | CGT puis FO       | Bac professionnel, études de    |
| Clément          | 23/01/09             | T     | M    | Chef de pôle essais - contrôle des | 10 | 31  | 2001                 | Quelques petits boulots saisonniers       | Technicien                 | ?                 | DUT                             |
|                  | 15/04/08             | D     | M    | Encadrant élargi                   | 7  | 30  | 2001                 | 0                                         | JTS                        | Non               | Bac professionnel puis deux ans |
| Antoine          | 24/08/10             | N     | M    | Chef de section essais             | 12 | 49  | 1987                 | 2 (entreprise d'électricité générale puis | ?                          | CGT               | ?                               |
| Yann             | 25/08/10             | N     | M    | Contremaître maintenance           | 11 | 36  | 1996                 | 0                                         | Technicien                 | CFDT              | DUT                             |

*NB : Les propos de certains enquêtés ne sont pas cités dans le corps de la thèse. Seuls ceux qui sont cités ont un prénom anonymisé.*

*Les points d'interrogation désignent des non-réponses*





