Organisation du travail, cultures professionnelles et « technométhodes » : quels effets ?

Work Organization, Professional Cultures and “Technomethods”: What Are the Effects?

Loïc Brémaud

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/182>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.182

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Loïc Brémaud, « Organisation du travail, cultures professionnelles et « technométhodes » : quels effets ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 39 | 2009, mis en ligne le 01 mars 2009, consulté le 26 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/182> ; DOI : 10.4000/interventionseconomiques.182

Ce document a été généré automatiquement le 26 mai 2019.

Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Organisation du travail, cultures professionnelles et « technométhodes » : quels effets ?

Work Organization, Professional Cultures and “Technomethods”: What Are the Effects?

Loïc Brémaud

Introduction

- 1 Quels sont les impacts de la mise en place progressive d'un nouveau logiciel de gestion devant permettre l'intégration progressive des données d'un service au système d'information de l'organisation auquel il est rattaché, et visant à développer une approche plus globale du traitement des situations dans le cadre de relations de service ? C'est à cette question principale que nous nous sommes penchés en tant que consultant en organisation à partir d'une étude menée sur l'année 2007 et portant sur un des services d'une institution d'aide et de conseil en matière de gestion de personnel territorial² d'un département de l'ouest de la France³. Étude engagée à la demande du dirigeant de cette institution, il s'agissait de réaliser le diagnostic d'une situation de fortes tensions entre membres d'une équipe d'une dizaine d'agents. Situation provoquant des résistances à la mise en place d'un logiciel de gestion et une forte augmentation des réclamations et signalements des collectivités locales adhérentes en matière de gestion de carrières de leurs agents . Cette étude sera l'occasion de faire émerger deux modèles culturels d'agents confrontés au changement organisationnel produit par les « technométhodes », concept élaboré à l'occasion : les « alpinistes », agents les plus anciens, porteurs de savoirs d'expérience accumulés au fil des années, attachés à développer des relations affectives avec les clientèles et ancrés dans une culture « papier », et des « parachutistes »⁴, agents dans l'ensemble plus jeunes ou aux parcours plus diversifiés, plus immergés dans la culture numérique, et cherchant à développer une approche plus technique des pratiques du service. Nous nous attacherons en dernière

partie de cet article à envisager des scénarios d'avenir pour ce collectif, et étudier les conditions lui permettant de produire de véritables compétences collectives, dans le cadre d'un système professionnel recomposé.

- 2 Ce collectif de travail est né il y a un peu plus de vingt ans, dans le cadre des lois sur la décentralisation créant la fonction publique territoriale.

Les temps fondateurs : un système professionnel artisanal et peu formalisé

- 3 Le service « carrières » est l'un des plus anciens services de cette institution née en 1986 des lois de décentralisation, lois instituant la libre administration des collectivités locales et les affranchissant de la tutelle de l'État français, contrôle exercé hier par l'intermédiaire des préfetures départementales⁵. Dès son origine, cette institution devait accompagner les petites collectivités locales qui ne disposent pas de service du personnel dans la gestion statutaire de leur personnel. L'un de ses services, le service carrières avait pour mission d'aider les collectivités adhérentes⁶ de son département à gérer les parcours statutaires de leurs agents en veillant au respect du cadre réglementaire national de la fonction publique territoriale nouvellement créée. Ainsi, les employeurs territoriaux français, s'ils peuvent dès le début des années 80 recruter eux-mêmes leurs agents, les nommer sur des grades supérieurs après réussite à des concours ou les assigner en discipline, ne peuvent le réaliser qu'à travers le cadre protecteur d'un statut national visant, selon le législateur, à limiter le clientélisme, à promouvoir la neutralité du fonctionnaire et assurer la continuité de service afin de faire face aux aléas de la vie démocratique.
- 4 Dès sa création, le service carrières disposera de moyens humains importants comparativement à la petite taille de cette institution naissante. En dehors du dirigeant, il bénéficiera du recrutement du seul cadre de la catégorie A⁷, juriste de formation et de deux secrétaires qui satisfont aux conditions de sélection par concours de la catégorie C. Le service connaîtra alors une croissance de son activité lente mais régulière, gérant 6000 dossiers des carrières des agents du département. Le modèle professionnel de cette entité repose alors sur des relations de travail très déséquilibrées. Le cadre-expert organise le travail, assure les relations avec la direction générale et la clientèle, les secrétaires se pensent comme appendices et soutien logistique à l'activité du cadre. Système professionnel qui laisse donc peu de place à l'autonomie et la délégation. Le travail des secrétaires vise principalement alors à saisir du texte sur des machines à écrire électriques à mémoire peu élaborée, à mettre à jour un fichier agents à partir d'un logiciel de première génération aux fonctionnalités très sommaires, à classer des arrêtés dans le fichier papier des agents des collectivités affiliées, d'archiver les dossiers des agents mutés ou en retraite, et enfin d'assurer des envois de courriers en nombre. Le rôle du cadre s'élargit aussi au contrôle régulier du travail très standardisé (Mintzberg, H., 1982) des deux secrétaires. Secrétaires sélectionnées par concours, mais qui maîtrisent très mal les fonctionnalités nouvelles de la bureautique naissante. Ce modèle se maintiendra jusque au début des années 90, date à laquelle l'activité du service se complexifie par la création de plusieurs filières professionnelles⁸. Si l'effectif bénéficie du renfort d'un nouvel agent, la responsable de service contrainte par la forte pression de l'activité d'organisation de concours qui lui est nouvellement confiée se repose plus largement sur

l'équipe, se satisfaisant de quelques moments de régulation par semaine « dans des coins de porte ». L'équipe développe ainsi des automatismes lui permettant, pour reprendre l'expression de Hegel, « de laisser la nature s'échiner à sa place » (Hegel, 1805). Mais expérience reposant largement sur un apprentissage en simple boucle, en limitant sa portée, en reprenant une citation de Fernand Serre

« Les praticiens qui ont développé au fil du temps de leurs interventions des théories de l'action efficace peuvent se faire prendre au jeu. En effet, ils en viennent à développer des automatismes, des routines qui les rendent de plus en plus efficaces. Lorsqu'ils se heurtent à des difficultés, ils tentent de réajuster leur routine mais sans succès parfois. Le problème n'est pas, dans ces cas, au niveau des routines mais au niveau de valeurs plus profondes, d'automatismes. Aussi longtemps que l'on tente d'ajuster la ou les routines, on ne deviendra pas plus efficace. Pour pouvoir devenir plus efficace, il faut passer à un apprentissage en double boucle en changeant le cap de son action » (Serre, F., 1991).

- 5 Le modèle de relation du groupe se transforme ainsi progressivement par la prise d'autonomie de ce petit collectif qui élargit son activité à la réponse téléphonique des demandes individuelles des collectivités adhérentes, activité hier limitée à un service documentation voisin. L'aisance professionnelle s'installe et des relations interpersonnelles se nouent entre les secrétaires du service et les gestionnaires de personnel des collectivités du département, mais à partir d'une approche purement juridique des situations et intégrant peu la singularité des situations exposées par les clientèles. Si les progrès de la bureautique permettent de généraliser l'utilisation du micro-ordinateur, ils ne remettent pas en question l'utilisation et la circulation du papier qui se massifie à cette époque par le concours des photocopieuses qui multiplient les doublons et les tâches. En effet, la faible formalisation des procédures, la mise en place progressive d'une auto-organisation, liée au retrait progressif du cadre, débouchent sur une production administrative de plus en plus insécurisante, produisant des réponses dissonantes selon les situations, poussant chacune des membres de l'équipe à développer des pratiques de sur-contrôle, à savoir des vérifications, des listes de formalités à vérifier, des pointages de calcul produites par les collègues du service ou des autres services. Malgré le poids et l'influence d'une leader informelle du groupe qui cherche au coup par coup à fédérer les énergies et à émettre quelques principes d'action, les pratiques s'individualisent davantage. Pour répondre en partie aux problèmes de massification des données et rationaliser l'organisation du service, un nouveau logiciel de gestion plus opérationnel vient remplacer l'ancien outil commun au milieu des années 90. Il tente de s'imposer comme remède à une situation qui commence à provoquer de fortes insatisfactions de la part des collectivités adhérentes. Ce nouveau logiciel élargit les fonctionnalités au nouveau niveau de complexité, né de l'évolution de la construction statutaire et automatise de nombreux calculs, comme des calculs d'ancienneté, des modalités de reprises de carrière à partir de la titularisation⁹. La pression hiérarchique du cadre, sommé de mettre en application ce nouveau logiciel par la direction générale finit par porter ses fruits. On assiste à l'appropriation progressive de cet outil par ses membres et à une recentralisation de l'information au niveau du service, mais sans remise en question du papier comme média central. L'activité évolue rapidement à partir de la fin des années 90. L'augmentation rapide du nombre de dossiers gérés suit la courbe ascendante des effectifs de la fonction publique territoriale, dépassant les 10 000 dossiers au début des années 2000. Le service s'élargit à nouveau et passe de quatre à huit agents sur cinq ans.

Un nouveau système d'information plus intégrateur qui bouleverse les repères forgés à partir de pratiques autonomes

- 6 ● L'équilibre précaire établi par cette équipe va être remis en question en 2003 par la convergence de plusieurs facteurs conjoncturels et structurels.
- 7 ● Tout d'abord, le cadre du service quitte l'institution en 2003 pour rapprochement de conjoint. Cadre d'autorité et reconnue pour son expertise juridique par les agents de son équipe qu'elle avait participé à former, elle est remplacée par une jeune femme, diplômée de droit et sans expérience significative de conduite de service. Deuxième grosse évolution, le conseil d'administration piloté par des élus aux commandes pour un mandat de six ans, décide de changer de cap en matière de production administrative à travers les nouvelles orientations du projet de service en 2001. Il s'agira désormais, quel que soit le service, de se centrer sur une réponse plus globale en direction des clientèles et d'intégrer les aspects juridiques dans des conseils beaucoup plus contextualisés et appliqués. Toute réponse à apporter à une collectivité devrait ainsi reposer sur la connaissance de la socio-histoire de cette collectivité, comme par exemple son modèle de management et sa situation organisationnelle, mais aussi sur la connaissance des parcours professionnels de chaque agent géré : niveau de formation, fonctions occupées tout au long de sa trajectoire, promotions acquises, mobilité géographique, état de santé.... Il a été décidé ainsi de réorienter la politique de recrutement des agents de cette institution en professionnalisant son service du personnel et engageant une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, remettant fortement en question les pratiques anciennes. Ces changements supposent une refonte totale du système d'information de l'institution, passant d'un système juxtaposé à un dispositif beaucoup plus intégré. Les huit services de l'institution disposent en effet chacun d'une partie de ces informations, mais peu mutualisées. Le nouveau système d'information reposera sur une volonté de créer un double fichier central pour combattre la multiplicité des fichiers constitués par chaque service dans son domaine au fil du temps : fichier unique collectivité, c'est-à-dire fichier employeur, et fichier unique agent consultable par l'ensemble des services de l'institution. Pour ce faire, l'organigramme est entièrement reconfiguré en trois pôles, disposant chacun de trois services. Le départ de l'ancienne cadre facilite la réorganisation du service carrières. Il s'agit à la fois de se séparer de certaines activités, comme les concours transférés vers une autre entité, d'enrichir le travail des agents en passant d'une pratique basée sur une réponse juridique à une production administrative plus centrée sur une approche gestionnaire en matière de personnel, répondant à de plus fortes demandes d'individualisation des collectivités. Il s'agit enfin d'élargir le travail en intégrant la gestion des non titulaires et des retraites de l'ensemble des agents, traités hier par un autre service. Pour ce faire, deux cadres intermédiaires sont recrutés pour soutenir la réorientation de l'activité, une cadre en provenance d'un service du personnel d'une collectivité du département, une autre cadre promue à partir de l'effectif de l'ancienne équipe. L'organisation spatiale du service est également revisitée. Hier rassemblée au sein d'un même bureau, l'équipe est partagée en deux unités et répartie entre deux locaux mitoyens, à proximité forte du bureau du cadre du service. La division du travail est alors basée sur la partage du fichier collectivités locales, à partir de l'ordre alphabétique. Locaux qui juxtaposeront deux catégories

d'agents, l'ancienne équipe regroupée dans un bureau et les agents les plus récemment recrutés dans un autre.

- 8 ● Le projet de service visait ainsi à modifier la nature de l'interaction entre d'une part les membres de ce service et leurs interlocuteurs, gestionnaires du personnel représentant les collectivités employeuses. Il s'agissait ainsi de développer une véritable relation de service qui selon Gérard Valléry et Jean Mathieu Sassier :

« ne peut se comprendre que contextuellement, c'est-à-dire en rapport direct avec des facteurs émergeant de la situation d'échange » (Sassier, J. M., Valléry, G., 1998, p. 47).
- 9 Il impliquait une inversion du mode de gestion de cette organisation en substituant un pilotage par la demande à celle de l'offre, situation constituant

« une véritable révolution dans des secteurs où les modes traditionnels de gestion reposaient sur des principes tayloriens ou bureaucratiques » (Aballéa, F., 1998, p. 59).
- 10 Il s'agissait enfin pour l'institution de modifier les pratiques professionnelles pour passer de la fonction de « travailleur du savoir » à celui, en grande partie, de « professionnel du savoir ». Jean Pierre Bouchez (2006, p. 37-38) distingue ainsi ces deux catégories. Selon lui, les travailleurs du savoir traitent de l'information, alors que les professionnels du savoir manipulent des concepts et des idées. Dans le premier cas, on se référera aux travailleurs qui fournissent des services ou réalisent des produits relativement banalisés, voire routiniers. En cela, ils appliquent du savoir et en ce qui nous concerne, les règles qui s'appliquent par catégorie statutaire d'agents territoriaux. Ici l'activité vise principalement à apporter des réponses et proposer des solutions largement pré-déterminées qui se réfèrent souvent à des consignes et processus standardisés. Au sein de cette catégorie des « travailleurs du savoir » Pierre Bouchez distingue les activités qui relèvent de la « copie » ou de la « reproduction » que nous venons de découvrir et celles qui demandent de « l'adaptation-modification », nécessitant la mise en œuvre de « méthodologies clés en main » en délivrant des prestations formatées, mais plus diversifiées. Les « professionnels du savoir » se distinguent également en deux catégories : les « experts » et les « créatifs ». Les premiers renvoient aux activités de transformation mobilisant des compétences expertes, supérieures à la simple maîtrise professionnelle, de manière à résoudre des problématiques ou situations complexes. Les innovateurs ou créatifs ont pour fonction de proposer des prestations inventives susceptibles de répondre à des demandes latentes ou peu explicitées, à une demande sociale qui émerge. Dans la catégorie des « professionnels du savoir » seule la fonction d'expertise était visée par les orientations du projet de service pour les membres de l'entité étudiée, les dimensions créatives reposant entièrement sur le cadre.
- 11 ● Ainsi, les changements opérés et visés supposaient de véritables conversions identitaires des membres de ce service. Cette intention était formalisée par l'équipe de direction par la requalification des postes du service, passant du statut d'agent d'application de catégorie C à celui de gestionnaire d'activité de catégorie B. Les nouveaux recrutements envisagés à partir de la mise en place de la nouvelle organisation profiteront ainsi de cette nouvelle décision. Pour faire vivre dans les faits ces changements, la mise en place progressive sur plusieurs années d'un nouveau système d'information central devait permettre d'accéder aux informations des autres services concernant les agents territoriaux du département gérés (santé, discipline, formation, rémunération, notation et évaluations...). Une nouvelle application logicielle, troisième

génération logicielle de ce service a ainsi été mise en place progressivement à partir de 2004, module intégré et articulé aux autres applications de l'institution.

	Travailleurs du savoir Traitement de l'information (Application de savoirs)		Professionnels du savoir Manipulation d'idées et de concepts (création de savoirs)	
Figures des catégories	Copie-reproductions	Adaptation-modification	Transformation	Innovation
Caractéristiques	Application d'instructions et de consignes	Réduction d'écarts par rapport à une cible référencée	Développement d'une expertise Résolution de problèmes complexes	Conduite de projets innovants et créatifs
Acteurs en présence	Pratiques centrales de l'équipe initiale	Objectifs de la nouvelle équipe reconfigurée	Objectifs de la nouvelle équipe reconfigurée	Nouvelles fonctions confiées au cadre du service

Adapté de Bouchez, J.P., (2006), Manager des travailleurs du savoir. Enjeux et perspectives, Revue française de gestion, n° 168-169, p. 38

- 12 La mise en œuvre de ces changements mènera progressivement ce service vers une situation de fortes tensions entre membres de l'équipe, et débouchera sur une crise majeure marquée par un conflit opposant les membres les plus anciens du service, à la nouvelle génération d'agents à laquelle appartient la nouvelle responsable de service. Crise qui se déclenche dans un contexte d'insatisfactions qui se multiplient en provenance de la clientèle. Cette situation justifiera l'intervention d'un consultant en organisation, la demande d'un diagnostic et de propositions d'actions correctives.

De fortes tensions internes, révélatrices de modèles culturels opposés pour faire face aux « technométhodes »

- 13 Ce conflit éclatera de manière très irruptive et émotionnelle. Il verra s'affronter la leader informelle de l'ancienne équipe, devenue cadre intermédiaire et la nouvelle responsable du service. Ce conflit s'exprimera à travers une violente colère, et ce devant l'ensemble des agents au cours d'une réunion de service. L'expression de cette colère sera révélatrice de la juxtaposition de deux cultures et de deux usages des technologies mises à la disposition de ce collectif. Si la justification de cette colère repose sur les surcharges circonstancielles liées à une activité non programmée issue d'un changement réglementaire national de dernière heure, il signe le refus de modifier les pratiques des plus anciennes, aspects confiés au consultant et qui apparaîtront lors d'entretiens individuels. Le passage d'une gestion centrée sur le service à une gestion plus ouverte à l'ensemble de l'institution modifie les rapports de pouvoir entre membres du service, et remet en question les équilibres anciens, notamment ceux élaborés par l'ancienne équipe.

Le passage de l'ancien logiciel au nouveau marque ainsi le passage de l'autonomie à une nouvelle pratique aux interrelations plus étroites. Hier, il fallait près d'un an à une nouvelle secrétaire pour maîtriser les activités de gestion et les fonctionnalités d'un logiciel très peu ergonomique, qui fonctionnait sous DOS, sans souris, et dont la formation-socialisation ne pouvait se dérouler que par compagnonnage. Seuls les utilisateurs aguerris pouvaient accéder à l'information mise en mémoire et modifier leur nature, ce qui leur conférait un pouvoir informel considérable par le monopole du savoir et du contrôle de l'information (Crozier, M., 1977). Le nouveau logiciel, mis en place à partir de 2004, dispose d'une ergonomie et de fonctionnalités beaucoup plus simples d'utilisation et accessibles pour un praticien régulier de la bureautique et des TIC, supposant un temps d'apprentissage plus restreint et sur un mode plus autonome. Mais c'est surtout le partage des informations et leur consultation qui s'avèrera beaucoup plus aisée, rendant le contrôle de l'activité possible. C'est en partie cette nouvelle fonction qui tendra les relations entre l'ancienne leader informelle et la responsable du service. Cette dernière, qui a participé à l'élaboration du cahier des charges et accompagné la mise en œuvre logicielle pourra désormais accéder de son terminal d'ordinateur à toutes les données engrangées et reprendre la main sur le service longtemps livré à lui-même. La mise en place de tableaux de bord de l'évolution de l'activité, des observations signifiées à l'équipe suite à des erreurs repérées pousseront l'ancienne leader du groupe à réagir vivement contre ce nouveau pouvoir jugé abusif et le déni de professionnalisme ressenti à travers ces constatations. La situation s'envenimera ainsi pendant plusieurs mois, nourrie par les maladroitness d'une jeune cadre inexpérimentée et encore peu ouverte au décodage des situations-problèmes. Se sentant niée dans son autorité et mise sous pression de la direction générale qui la somme de reprendre la main sur le service, son attitude directive et autoritaire, ne fera que de l'isoler davantage et d'augmenter l'influence de l'ancienne leader informelle, y compris auprès de l'équipe nouvelle.

- 14 Mais cette tension durable cache également une opposition entre l'ancienne équipe et les nouveaux éléments du service rassemblés dans un bureau mitoyen. Les nouveaux éléments ont permis au nouveau logiciel d'être rapidement mis en pratique, mais sans parvenir à modifier de nombreuses pratiques, contrôlées par les anciennes. C'est principalement sur l'importance conférée au papier que les avis s'opposent. Les nouvelles reprochent ainsi la très faible confiance portée aux documents numériques et l'utilisation du papier comme pièce de référence à conserver. Cet état de fait selon elles, multiplie les tâches d'exécution et parasite l'action quotidienne de nombreuses tâches répétitives. Cette situation tirerait le service vers le bas et serait la cause des dépassements de délais et de nombreux signalements et erreurs qui mettent à mal leur fierté professionnelle, comme l'exprime cette jeune agent arrivée quelques mois précédant la crise :

« on travaille à l'ancienne. Quand on ouvre un dossier, il faut sortir une chemise, frapper l'étiquette et la sortir, la coller et la classer dans le dossier » « On tombe sur la tête. Quand on frappe un courrier, on envoie l'original à la collectivité, on met le double dans le dossier de l'agent qui se trouve dans la salle du fichier qui occupe une pièce de 15 mètres carrés, et on détruit la pièce numérique ! » « Ici, il n'y a que le fichier papier qui compte. C'est fou ce que ça provoque comme papier et comme tâches de classement. Non seulement il faut sortir les arrêtés, mais les photocopier et les mettre sous plis. Récemment, il nous a fallu produire 10.000 arrêtés de reclassement, alors que les collectivités sont prêtes aux téléprocédures, puisqu'elles communiquent sous cette forme de plus en plus avec les services déconcentrés de l'État, comme la trésorerie par exemple ».

- 15 Elles questionnent également le mode d'organisation peu formalisé qui s'est établi au fil du temps, comme l'illustrent ces différents avis :

« Les procédures sont très implicites, par exemple le dépôt d'une liste sur le bureau d'une collègue devait déclencher une activité administrative par l'agent réceptionnaire » « Du fait que les procédures ne sont pas encore bien définies, on envoie des copies papier à tout le monde, on se retrouve souvent avec des pièces dont on ne sait plus si c'est une copie ou l'original et on se déplace souvent vers la salle du fichier papier pour vérifier » « Ma collègue qui s'occupe des retraites est insécurisée. Elle a toute une collection de petits cahiers qu'elle place dans son casier et qu'il ne faut surtout pas jeter. Elle n'arrête pas de contrôler tout ce qui est produit par les autres, c'est fou ce qu'on perd comme temps »

- 16 Ainsi, pour faire face aux « technométhodes » du service, ces deux catégories s'opposent, facteur important de désorganisation, d'insécurité dans la production de service et source d'opposition. Nous appellerons « technométhodes » le cadre structurant imposé aux praticiens d'une organisation par les technologies et ce principalement depuis le développement et la généralisation de la micro-informatique, technologies qui permettent aujourd'hui à chaque poste de travail de traiter de l'information grâce aux applications logicielles multiples : logiciels bureautiques, liés aux TICs, logiciels de gestion spécifiques. Les « technométhodes » forment au sein de chaque organisation un ensemble et une configuration (Elias, 1981) qui lui est propre et qui est liée à sa culture, son histoire et sa stratégie. Elles sont le fruit de pratiques collectives, d'adhésion, de résistance, voire de contournement du cadre imposé. Ces « technométhodes », résultats de processus historiques, ne sont pas neutres car le produit d'une interaction entre d'une part des choix managériaux et les logiques d'acteurs d'une organisation ».
- 17 Si l'informatisation à elle seule structure les pratiques, de par les potentialités et limitations techniques de l'outil liés au langage informatique, elle ne possède aucune volonté autonome (Peaucelle, 2007, p. 107). Ainsi, les technologies n'imposent aucune structure organisationnelle. Elles sont neutres de ce point de vue. En revanche, les applications informatiques sont souvent des contraintes pour un mode de fonctionnement voulu par l'organisation. La technologie est ainsi malléable et étroitement liée aux orientations du dirigeant. La technologie en tant que telle, n'est pas une contrainte (Peaucelle, p. 105). Au sein de l'institution observée, le changement de stratégie des dirigeants a orienté de profondes modifications des « technométhodes », technologisation aux caractéristiques singulières à cette institution, poussant vers la centralisation et un traitement accru de l'information pour produire une prestation intellectuelle, dans le cadre d'une plus forte individualisation des réponses.

« Alpinistes » versus « parachutistes » : deux représentations du travail de bureau et de la pratique des technologies

- 18 La stratégie imposée par les dirigeants de cette institution a aussi progressivement condamné le modèle professionnel de l'ancienne équipe, forgé par des technométhodes reposant sur un cloisonnement prononcé des services et une organisation du travail produisant une activité administrative plus standardisée. Mais, comme le défendait Michel Crozier il y a trente ans, le changement ne se décrète pas. L'analyse fine de la situation exprime un blocage, faisant face à une nouvelle configuration des

« technométhodes » de cette institution. Elle met en perspective, deux catégories, produites par deux époques et deux contextes :

- 19 ● les « *alpinistes* », catégorie la plus ancienne s'est constituée dans le contexte de création de l'institution, il y a plus de vingt ans. Recrutées à partir des conditions statutaires et d'une formation de sténo-dactylo, les activités demandées et produites par ces agents reposaient alors sur le traitement du papier : saisie de texte, reproduction, classement, archivage, envois sous plis, envois en nombre...Progressivement activité qui s'est élargie à une réponse juridique de base, sans formation préalable. Les représentantes de cette catégorie portent en elles une identité de « secrétaires » dont la fierté professionnelle repose sur le respect des normes typographiques et des délais, la rapidité d'exécution des tâches en nombre. Pour Olivier Liaroutzos (1998, p. 87)

« L'entrée des femmes dans les bureaux est liée à la mécanisation et la rationalisation du travail administratif. C'est l'ensemble de ce processus qui a radicalement transformé le métier de secrétaire pour lui donner, au cours de l'entre deux-guerres, une configuration durable, structurée notamment par les techniques de dactylographie et de sténographie »

- 20 ● Leur raison d'exister a longtemps reposé sur la proximité d'un cadre ordonnateur, mais s'en sont affranchi en standardisant la réponse administrative. Les relations affectives ont une grande place dans leur travail et constituent le ciment de l'équipe. La proximité relationnelle d'une équipe soudée a longtemps permis de faire face au chaos des avatars de l'auto-organisation et de la faible place laissée aux procédures. Rentrées par la « petite porte », ces « alpinistes » ont suivi les différentes étapes des changements organisationnels de cette institution. Les technométhodes ont accompagné ces mutations. L'appareillage technologique est longtemps resté cantonné au seul poste de travail, puis s'est élargi à l'équipe à travers les applications communes. Si jusque là, leur adaptation progressive et apprentissage a été possible, la dernière application logicielle, supposant un enrichissement des tâches, leur formalisation, rendant visible et contrôlable leur production, finira par les pousser à la dissidence.

- 21 ● Les « *parachutistes* », représentent la catégorie la plus récente, se structurant à partir du changement des orientations du conseil d'administration en 2001, initiant une nouvelle politique de recrutement. Si cette catégorie ne possède pas encore la cohésion et l'influence de la catégorie précédente, les caractéristiques de ses membres possèdent des traits culturels très distincts. Plus majoritairement jeunes, trois sur quatre ayant moins de trente ans, ils sont diplômés de l'enseignement supérieur. S'ils sont en général issus de cursus juridiques, ils ont été choisis pour leur capacité à traiter de l'information. Plus individualistes, ils apprécient l'autonomie. Séduits par la technologie, ils recherchent à repousser les limites des applications, qu'ils s'échangent entre eux, comme autant de ficelles du métier. L'appellation « parachutiste » se justifie par la précocité de leur pratique professionnelle, souvent leur première expérience significative, à un grade de catégorie B, que beaucoup d'« alpinistes » mettent plus d'une dizaine d'années à atteindre. Elles ne se reconnaissent pas dans la catégorie des secrétaires et se définissent davantage comme gestionnaires de personnel. La pratique domestique d'internet et ses extensions au sein des études ont permis de s'affranchir en grande partie de la « culture papier » et de se convertir à la dématérialisation du travail. Leur retenue dans leur relation avec les « alpinistes » tient à leur dépendance vis-à-vis des ressources accumulées par ces dernières au fil des ans et qui les rendent incontournables,

notamment la pratique des différents dispositifs du statut dont elles maîtrisent les mécanismes, et surtout leur connaissance personnalisée des différents types de clientèle.

- 22 Ce passage de la catégorie des « secrétaires » à celle des « gestionnaires » peut être imputable en partie aux mutations technologiques qu'ont expérimenté les métiers de bureau depuis trente ans, mais aussi aux modes de relations qui ont évolué entre les organisations et leurs clientèles, comme l'exprime Olivier Liaroutzos (2000, p. 1)

« Au fur et à mesure que les secrétaires se sont libérées de tâches dévoreuses de temps, elles ont pu se consacrer à des tâches de coordination et de gestion et s'impliquer davantage dans le contenu des dossiers, donc dans les spécialités fonctionnelles de l'entreprise (telles les ressources humaines, le commercial, les aspects juridiques, la comptabilité...) (...) La recomposition des activités de secrétariat, enclenchée depuis la fin des années 70, s'inscrit donc dans une dynamique duale de changements organisationnels issus à la fois d'un nouvel univers de communication et d'une évolution des rapports entre l'entreprise et ses interlocuteurs »

- 23 « Alpinistes » et « parachutistes » divergent donc dans le sens à donner au travail et sur les formes d'usage des technologies de l'institution étudiée. La pratique des « alpinistes » se distancie du cadre prescrit par les technométhodes, alors que les « parachutistes » semblent prêts à adopter une pratique plus conforme. Nous dirons ainsi que les « alpinistes » pour assurer au quotidien les tâches qu'on leur demande, développent des « ethno-technométhodes ». Ces ethno-technométhodes sont des pratiques spécifiques que les membres de ce groupe mettent en œuvre pour réaliser leurs actions quotidiennes, mais sans conscience forte de les exercer, et ceci pour faire face au cadre contraignant des technométhodes. Ils les réalisent à partir des représentations communes, forgées par le temps et les expériences collectives. Les « ethno-technométhodes » sont repérables de l'extérieur par l'identification de certaines routines de contournement, ou d'actions plus ou moins conscientes mises en œuvre pour contrecarrer la pression hiérarchique qui s'exprime indirectement à travers la technologisation du travail. Routines et actions produites dans le cadre d'une auto-organisation d'équipe, souvent initiées par ses membres les plus influents. Les ethno-technométhodes sont donc l'expression de la respiration d'un groupe. Elles peuvent être considérées comme les contre-pouvoirs mis en œuvre par des collectifs dans le cadre de la technologisation du travail, et participeront à donner forme aux technométhodes de chaque organisation. Les petits cahiers, les listes réalisées en contrebande sont les quelques signes du monde souterrain, juste entrevu tout au long de cette étude. En ce qui concerne l'institution étudiée, les ethno-technométhodes viennent principalement s'affronter aux procédures du service qui peinent à s'imposer, procédures que nous définirons comme ensemble d'activités pensées en processus, articulées entre elles et visant à l'atteinte d'un objectif, élaborées par une ou plusieurs personnes autorisées et qui bénéficient d'un accord collectif pour leur mise en œuvre. Ainsi si les procédures se pensent à travers une structure formelle, les routines s'élaborent au cœur des interactions de groupe sous l'influence des leaders informels.

- 24 A partir des différences repérées entre ces deux catégories et des constats produits, peut-on faire évoluer cette situation bloquée, si oui, dans quelle mesure ?

Conclusion : Jeter des ponts entre générations, seule condition de production de compétences collectives

- 25 « Alpinistes » et « parachutistes » peuvent être considérés comme deux générations. Si la notion de « génération » est polysémique et porteuse de définitions parfois contradictoires (Attias-Donfut, 1988), c'est sous deux de ses acceptions qu'il peut s'appliquer aux deux catégories étudiées ici. Elles le sont d'abord de par la définition démographique car appartenant à deux catégories d'âge, que Jean Pierre Boutinet (1999) distinguerait entre « jeunes adultes » et
- « adultes du mitan de la vie », « personnes qui ayant franchi plusieurs décennies de leur vie en viennent à éprouver alors à la fois expérience et lassitude, mais pouvant malgré tout être prêtes pour un nouveau départ en ayant l'espoir d'avoir encore à vivre devant elles » (Boutinet, p. 179).
- 26 Ces deux catégories peuvent être également considérées comme générations distinctes à travers l'usage sociologique du terme, hérité de Mannheim, c'est-à-dire issues de deux contextes. Les plus anciennes, comme on l'a entrevu auparavant sont issues de la catégorie des « secrétaires » et se centreront longtemps sur le traitement du papier, les secondes naîtront avec les technologies, qui les auront tôt socialisées au traitement de l'information.
- 27 Si les « parachutistes » semblent plus aptes à s'adapter au cadre des technométhodes de cette institution, elles ne possèdent pas deux atouts principaux des « alpinistes ». Le premier atout est l'expérience accumulée sur plusieurs dizaines d'années, notamment en matière de connaissance des mécanismes statutaires. Dans ce domaine, elles ont développé une véritable mètis¹⁰,
- « c'est-à-dire intelligence rusée qui vise l'efficacité pratique dans le rapport de l'homme à la réalité. Intelligence qui implique un ensemble complexe, mais très cohérent d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, le sens de l'opportunité » (Détienne, M., Vernant, J. P., 1978, p. 45).
- 28 Ce premier atout se double d'une connaissance fine de leurs interlocutrices et interlocuteurs des collectivités adhérentes, relations très personnalisées et fidélisées à travers le temps. Ainsi, elles maîtrisent, sans en avoir bien conscience, les caractéristiques de chaque segment de clientèle, les points de sensibilité des uns, les réponses types à assurer à d'autres sous des formes voulues. Ces deux atouts les distinguent profondément des « parachutistes » qui tentent de compenser leurs handicaps en s'appuyant sur les ressources offertes par la technologie, comme des centres de ressource informatisés.
- 29 La situation de tension entre leader informelle de l'ancienne équipe et la jeune cadre, cache l'opposition moins visible entre anciennes et nouvelle équipe. Situation très dommageable, elle empêche le développement des compétences collectives et neutralise les énergies. Ces conditions ne sont pas aujourd'hui remplies pour leur expression effective. Pour Cathy Krohmer (2005), le premier résultat attendu d'une gestion des compétences collectives est l'amélioration de la performance collective du groupe considéré, mesurable par une efficience et efficacité accrue, une qualité supérieure, un

élargissement des actions conduites par le collectif. Ainsi, pour cette auteure, la compétence collective ne peut émerger qu'à partir de quatre conditions principales :

- un référentiel commun, c'est-à-dire de représentations uniformisées de l'action qui sont la conséquence d'un échange et souvent d'un compromis entre les membres d'un collectif.
- un langage partagé. Les membres du groupe se construisent, au fur et à mesure, un vocabulaire commun, un dialecte particulier permettant l'émergence d'une identité commune
- une mémoire collective qui induit une interprétation commune des données et oriente vers une solution consensuelle
- l'engagement subjectif, selon la définition produite par Zarifian (2002)
« Les salariés prennent dans l'exercice de leur travail des initiatives dont ils répondent. Ils en sont responsables. Cette prise d'initiative qui suppose une certaine autonomie et la responsabilité de l'acte, constitue le cœur de la compétence »

- 30 Claude Astier (2006), insiste également sur la dimension identitaire indispensable pour produire de la compétence collective, supposant une transformation de soi

« cette transformation de soi dans les collectifs c'est à la fois une façon de se penser comme partie du collectif (« membre du groupe professionnel », le « nous » par rapport à un « eux ») et comme exemplaire d'une identité à la fois singulière et partagée avec d'autres ».

- 31 Pour Richard Wittorski (2006), la compétence collective permet d'aller au-delà du prescrit

« la notion de collectif existe lorsqu'il y a un processus d'élaboration au sens où il s'agit de produire quelque chose de nouveau pour les acteurs dans une dynamique de co-action »

- 32 Enfin, pour reprendre Diane-Gabrielle Tremblay et appuyer le lien entre « technométhodes » et apprentissages collectifs, les TIC favorisent l'émergence de la compétence collective

« Cette intelligence collective ou ces compétences collectives peuvent être développées en particulier par les technologies de l'information et de la communication. Ils favorisent le développement de savoirs inédits dans la mesure où elles mettent en temps réel, les savoirs des individus ainsi que leurs savoir-faire »

- 33 Ainsi, aujourd'hui, peu de conditions sont réunies au sein du service carrières, étudié tout au long de cet article, pour produire de la compétence collective à partir du cadre structurant des « technométhodes ». La réponse à cette situation n'est pas technologique mais managériale. Si la direction générale a mis en œuvre les orientations décidées par le Conseil d'administration en redéfinissant les finalités du système d'information, il manquait à cet ensemble une préparation et sensibilisation des cadres aux aspects culturels posés par les mutations technologiques et organisationnelles induits. Un accompagnement de la jeune cadre peu expérimentée aurait peut-être permis d'éviter le conflit, en l'aidant à mieux comprendre les situations engendrées par la soco-histoire de ce double collectif encore trop juxtaposé. L'enjeu pour ce service est de taille. Jeter des ponts entre ces deux catégories serait à l'avenir très profitable, afin de réduire les replis endogames de chaque catégorie. Les « alpinistes pourraient ainsi bénéficier des plus grandes capacités de formalisation et de maîtrise technologique des « parachutistes », ces derniers pourraient davantage profiter de la « mètis » de leurs collègues plus anciennes et de leurs réseaux professionnels développés au fil du temps.

BIBLIOGRAPHIE

- Aballéa, F., (1998) Relation de service et transformation identitaire, le cas d'un service public, *Education permanente*, n° 137
- Astier, C., (2006), *Actes du colloque « Apprentissages et compétences collectifs, repenser la formation »*, Master SIFA-CREAD, Université Rennes 2, 23 et 24 juin 2006
- Attias-Donfut, C., (1988), *Sociologie des générations*, Paris, PUF
- Boutinet, J. P., (1999), Vie adulte en formation permanente, de la notion au concept, in Carré P., Caspar P. (ouvrage collectif dirigé par), *Traité des sciences et techniques de la formation*, Paris, éditions Dunod
- Crozier, M., Fiedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil
- Détienne, M., Vernant, J. P., (1978), *Les ruses de l'intelligence. La mètis chez les grecs*, Paris, Flammarion
- Elias, N., (1981), *Qu'est ce que la sociologie ?*, Paris, Pandora
- Krohmer, C. (2005) *Management des processus et construction de compétence collective. Une étude de cas*, Paris, L'harmattan
- Liaroutzos, O., (1998), La secrétaire et les autres, une identité professionnelle en question, *Formation-emploi* n° 61, Janvier-mars 1998
- Liaroutzos, O., (2000), *CEREQ Bref*, n° 160
- Peaucelle, J. L., (2007), La malléabilité organisationnelle des TIC, *Revue française de gestion*, mars
- Sassier, J.M., Valléry, G., (1998), Relation de service et catégorisation interculturelles. Une analyse exploratoire d'agents commerciaux dans un aéroport, *Education permanente*, n° 137
- Serre, F, (1991) Efficacité dans l'action, in *La formation expérientielle des adultes*, coord Courtois, B., Pineau, G., col. Recherche en formation continue, La documentation française, Paris.
- Tremblay, D. G., (2003), *Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans l'économie de la connaissance*, note de recherche 2003-1, télé université, université de Sherbrooke
- Wittorski, R., (2006) *Actes du colloque « Apprentissages et compétences collectifs, repenser la formation »*, Master SIFA-CREAD, Université Rennes 2, 23 et 24 juin 2006
- Zarifian, P. (2002), *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Paris, éditions liaisons

NOTES

1. Termes inspirés de Bauer et Bertin-Mouroto, Bauer M. – Bertin-Mouroto B., (1993) Quelle alternative à la tyrannie du diplôme initial ? , La formation des dirigeants, *Education permanente* , n° 114 , mars 1993, p. 4
2. En France, 1,5 millions agents territoriaux travaillant dans les Conseils régionaux, Conseils généraux (départements), communes, dans l'intercommunalité, les syndicats intercommunaux

3. Afin de protéger nos informateurs, l'identité de cette institution et celle de nos interlocuteurs sera volontairement occultée
4. Termes inspirés de Bauer et Bertin-Mouroto, Bauer M. – Bertin-Mouroto B., (1993) Quelle alternative à la tyrannie du diplôme initial ? , La formation des dirigeants, *Education permanente* , n° 114 , mars 1993, p. 4
5. Département : entité territoriale créée à la Révolution française. La France compte une centaine de départements en comptant les départements d'Outre-mer.
6. Adhésion obligatoire pour les collectivités de moins de 350 agents. Institution d'aide et de conseil en matière de gestion de personnel financée donc en partie par une cotisation versée par les collectivités adhérentes.
7. Cadres de la catégorie A : cadres supérieurs de la fonction publique. La catégorie B rassemble les cadres intermédiaires, celle de la catégorie C, les agents d'exploitation.
8. Les filières sportives et sociales créées en 1992, celle de la police en 1994, font suite à celles de la filière technique (1988) et administrative (1987)
9. Après une année de stage, sorte de période d'essai à laquelle il a répondu de manière favorable, tout fonctionnaire territorial peut devenir titulaire, c'est-à-dire détenteur d'un grade et d'une fonction. Situation qui lui permettra, sous condition de réussite à des examens ou à des concours, de profiter d'une mobilité ascensionnelle et d'une progression de carrière.
10. Mètis : du nom d'une divinité de la Grèce ancienne.

RÉSUMÉS

Notre article s'efforce de présenter les effets de ce que nous nommerons les « technométhodes », c'est-à-dire « le cadre structurant imposé aux praticiens d'une organisation par les technologies et ce principalement depuis le développement et la généralisation de la micro-informatique, technologies qui permettent aujourd'hui à chaque poste de travail de traiter de l'information grâce aux applications logicielles multiples : logiciels bureautiques, liés aux TICs, logiciels de gestion spécifiques. Les « technométhodes » forment au sein de chaque organisation un ensemble et une configuration (Elias, 1981) qui lui est propre et qui est liée à sa culture, son histoire et sa stratégie. Elles sont le fruit de pratiques collectives, d'adhésion, de résistance, voire de contournement du cadre imposé. Ces « technométhodes », résultats de processus historiques, ne sont pas neutres car le produit d'une interaction entre d'une part des choix managériaux et les logiques d'acteurs d'une organisation ». Nous nous appuyons sur une étude menée sur l'organisation d'un service d'une dizaine de salariés, appartenant à une institution d'aide et de conseil en matière de gestion de personnel territorial de l'ouest de la France. Cette étude sera l'occasion de faire émerger deux modèles culturels d'agents confrontés au changement organisationnel induit par ces « technométhodes » : les « alpinistes », agents les plus anciens, porteurs de savoirs d'expérience accumulés au fil des années, attachés à développer des relations affectives avec les clientèles et ancrés dans une culture « papier », développant par ce fait des « ethno-technométhodes » et des « parachutistes »¹, agents dans l'ensemble plus jeunes ou aux parcours plus diversifiés, plus immergés dans la culture numérique, et cherchant à développer une approche plus technique des pratiques du service.

This article presents the effects of what the author calls « technomethodologies », that is the structuring environment imposed to workers of an organization by the technologies, especially

since the generalization of micro-informatics. These « technomethodologies » create a framework within an organization (Elias, 1981) which is related to the culture, history and strategy of the organization. They are the result of collective practices of adhesion, resistance or avoiding the imposed structure. These « technomethodologies » are the result of a historical process, are not neutral since they are the product of the interaction between managerial choices and the logic of actors of an organization. The article presents a case study of a service in the west of France and leads to highlight two models of agents confronted with organizational change : the « alpinists » and the « parachutists ».

INDEX

Mots-clés : technométhodes, technologie, TICs, logiciels de gestion, cultures professionnelles

Keywords : technomethodologies, technology, ICT, management software, professional cultures, IT

AUTEUR

LOÏC BRÉMAUD

Loïc Brémaud est maître de conférences en formation des adultes et formation professionnelle, Université Rennes 2, France