



**HAL**  
open science

# Les pulsations de la mobilité en entreprise : entre reconfiguration d'un marché interne et constitution d'un régime d'épreuve à la mobilité professionnelle

Christophe Claisse

## ► To cite this version:

Christophe Claisse. Les pulsations de la mobilité en entreprise : entre reconfiguration d'un marché interne et constitution d'un régime d'épreuve à la mobilité professionnelle. Sociologie. Institut d'études politiques de paris - Sciences Po, 2017. Français. NNT : 2017IEPP0001 . tel-03455106

**HAL Id: tel-03455106**

**<https://theses.hal.science/tel-03455106>**

Submitted on 29 Nov 2021

**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.

**Institut d'études politiques de Paris**  
**ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES PO**  
**Programme doctoral de sociologie**  
**Centre de Sociologie des Organisations**  
**Doctorat en sociologie**

# Les pulsations de la mobilité en entreprise

*Entre reconfiguration d'un marché interne et constitution d'un régime d'épreuve à la mobilité professionnelle*

Christophe Claisse-Bleux

*Thèse dirigée par Didier Demazière, Directeur de recherche CNRS*

soutenue le 27 mars 2017

Jury :

M. Didier Demazière, Directeur de recherche CNRS, Centre de Sociologie des Organisations, Sciences Po & CNRS

M. Patrick Gilbert, Professeur des Universités, IAE de Paris, Université Panthéon – Sorbonne (Rapporteur)

M. Frédéric Schoenaers, Professeur ordinaire, doyen de la faculté des Sciences sociales, Université de Liège (Rapporteur)

M. Denis Segrestin, Professeur des Universités émérite, Sciences Po

Mme Hélène Stevens, Maître de conférences, GRESCO, Université de Poitiers, UFR SHA



*À tous les 'intellectuels de brousaille'...*



*« Un encrier pour beaucoup ne contient que quelques gouttes d'un liquide noir. Mais pour d'autres, c'est un océan, et moi je m'y noie. J'ai le vertige du papier blanc, et l'amas de mes plumes taillées sur ma table me semble parfois un buisson de formidables épines. J'ai déjà bien saigné sur ces petites broussailles-là. »*

Gustave Flaubert, Lettre à Louis de Cormenin, 1857,  
*Correspondance*, quatrième série, p.179



# Remerciements

Dans ce parcours de thèse, où les différentes étapes de mon cheminement (qu'il serait erroné de réduire à sa seule dimension intellectuelle) se sont parfois entremêlées, je dois reconnaître que celle des remerciements m'a préoccupée presque de bout en bout. Certaines rencontres me sont apparues très tôt comme occupant une place à part et je me disais alors qu'il serait important de leur rendre hommage le moment venu. Ce moment semble là, et je vais tenter de n'omettre aucun des contributeurs, qui chacun à leur manière, ont rendu ce long travail possible. Je m'y attèle donc sans ambages, toutefois avec quelques intentions choisies : la sincérité des sentiments et la justesse des mots.

Je tiens d'abord à remercier toutes les personnes qui m'ont témoigné de leur intérêt et de leur confiance au cours de mon enquête, en acceptant ma présence dans leur activité de travail, en m'accordant de leur temps et un peu d'eux-mêmes à travers les entretiens et les multiples échanges que nous avons pu avoir. Sans eux, ce travail n'aurait pas sa substance actuelle. J'espère qu'ils s'y retrouveront.

Mes remerciements vont ensuite à Didier Demazière, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de diriger ma thèse. Merci pour vos conseils et la finesse de vos remarques, qui m'ont permis de donner du corps et de la nuance à mon travail. Merci surtout d'avoir su trouver la bonne mesure entre liberté et contrôle, me permettant de faire de cette thèse un accomplissement personnel et autonome.

Je remercie également Frédéric Petitbon d'avoir soutenu mon projet Cifre, à un moment où celui-ci comportait bien plus de virtualités que de résultats tangibles. Merci aussi d'avoir garanti et accepté un cadre de fonctionnement qui a permis à ce partenariat entre conseil et recherche de n'être à mi-chemin ni de l'un, ni de l'autre, mais un véritable projet collaboratif.

Merci à toute l'équipe du CSO, qui, je l'espère, continuera longtemps à offrir des conditions aussi exceptionnelles à ses doctorants. Plus particulièrement, je tiens à remercier Christine Musselin pour son soutien aux différentes étapes de la Cifre, merci aussi à Sophie Dubuisson-Quellier pour son engagement dans le suivi de mon parcours de thèse et ses messages d'encouragement. Martine, merci pour ton sourire et nos nombreuses discussions. Samia, merci pour toutes ces



paroles partagées, tous ces mots joyeux, ces mots cléments, qui m'ont aidé à avancer et tenir. Je pense bien sûr aux doctorants du CSO. En particulier, merci à Clémentine, Julie, Marie, Camille, Hadrien, Pascal, David, Scott, Sébastien, d'avoir partagé plus que les bureaux du 19A et du 13U. Audrey, mille mercis pour tes conseils inspirants et tes encouragements réconfortants.

Les amis de longue date, Anne-Louise, Cécile, Emmanuelle, Laura, Antoine, Pierre, merci pour ces liens qui nous unissent. Hélène, quelle joie d'avoir pu compter sur ton soutien et sur ton écoute lors des moments de doute, merci aussi pour tous ces éclats de rire partagés, ils m'ont aidé à tenir bon. Alain, ton coup de main au moment du bouclage m'a été précieux, merci. Catherine, Dominique, votre amitié m'est tellement chère... Merci pour vos gestes de soutien, vos mots chaleureux et toutes nos discussions qui continuent d'aiguiser ma conscience chaque fois un peu plus. David, je suis heureux de ces moments passés ensemble. Merci pour ton affection. Lionel, merci d'avoir rendu la vie plus belle. Merci à chacun d'entre vous d'avoir supporté mes préoccupations, d'avoir partagé mes questionnements. Merci de rendre les moments difficiles plus légers, de donner une saveur authentique aux réjouissances de l'existence. Je suis fier de vous savoir à mes côtés. Merci d'être là.

J'adresse un vif remerciement à tous ceux qui m'ont apporté, par leur présence, leurs intentions, ou leurs mots, autant de ressources sur lesquelles m'appuyer et réaliser ce travail. Chère Blandine, merci pour votre sollicitude et votre bienveillance. Chère Élisabeth, merci d'avoir éclairé mes réflexions. Merci aussi d'avoir cru en mes capacités, tes mots enthousiastes m'ont redonné confiance lors des moments d'errance. Cher Patrice, je te dois bien plus que d'avoir attisé ma curiosité pour la sociologie des organisations. Cher Bernard Roset (dit Treetts), ces retrouvailles, rendues finalement éphémères me laissent un goût amer et sont encore une leçon de vie. Merci de m'avoir transmis « le goût de la matière », et bien davantage. Malgré l'absence, j'espère que ce travail saura, aussi bien qu'un jour de juin 2005, te faire honneur. Tous, avez été des piliers auxquels j'ai pu adosser mon cheminement, des phares qui m'ont aidé à garder le cap.

Jean-Marc, merci de m'avoir permis de renouer avec les fils d'une passion profonde et discrète. Tes conseils, ton savoir-faire, ton expérience sont une source intarissable d'apprentissages pour moi. Merci pour ces journées passées à réparer ces vieux pépères. Les odeurs d'huile, les vapeurs d'essence et la mélodie tapageuse des V8 sont et ont été (tant pis pour le paradoxe), de vraies bouffées d'oxygène durant ces années de thèse.

Enfin, il est temps de remercier mes parents. Catherine Bleux-Claisse, Charles Claude Henri Claisse, vous m'avez transmis ce que j'ai de plus précieux : ma sensibilité et mon courage. Merci de nous avoir offert une éducation soucieuse de liberté, ouverte à l'altérité et riche de cultures diverses. Maman, merci pour ton infaillible soutien, merci d'avoir cru en mes choix. Papa, je crois que ce jour où je te dirai merci est arrivé. Alors que je m'apprête à soutenir, ta présence et ton regard me manqueront. Pour tout le reste, et celui à venir, merci.

Charlène, être ton frère est une fierté de chaque jour. Merci d'avoir pris la peine de corriger mes c... de carottes lorsqu'il était encore temps. Ton exemple a été une source d'inspiration à bien des égards. Je sais qu'il le sera encore pour de nombreuses années.



# Sommaire

Introduction générale .....	17
Les pulsations de la mobilité en entreprise .....	17
<i>Entre reconfiguration d'un marché interne et constitution d'un régime d'épreuve à la mobilité professionnelle.</i> .....	17
Introduction .....	19
S'étonner et questionner le terrain .....	21
Se situer théoriquement et assembler les concepts .....	24
Énoncer et démontrer la thèse de la thèse.....	34
Chapitre 1 .....	41
Les rouages d'une enquête .....	41
Introduction .....	43
<b>1. Les conditions de l'enquête (avant le terrain)</b> .....	<b>44</b>
1.1 Mon rapport à l'objet : tout objet de recherche est un aveu autobiographique .....	44
1.2 Une configuration tripartite : les modalités de la Cifre .....	50
1.3 Un accès au terrain officiellement informel.....	55
<b>2. Les règles de la méthode (pendant le terrain)</b> .....	<b>59</b>
2.1 Lire, observer, écouter : l'engagement dans l'enquête.....	59
2.2 Les ressorts du pragmatisme méthodologique.....	65
<b>3. Validation et construction des résultats (après le terrain)</b> .....	<b>69</b>
3.1 Distanciation dans l'analyse : consommer la rupture avec le terrain .....	69
3.2 L'épreuve de l'écriture.....	76
Conclusion .....	79
Chapitre 2.....	81
Mobilité professionnelle et reconfiguration d'un marché interne : une façon de « Bouger avec La Poste » ?.....	81
Introduction .....	83
<b>1. La reconfiguration d'un marché interne</b> .....	<b>84</b>
1.1 Les caractéristiques d'un marché interne particulier .....	85
1.2 Un marché interne qui se reconfigure .....	89
1.3 La mobilité professionnelle comme modalité de gestion de la transformation .....	102
<b>2. Des opportunités de carrière variées et redéfinies</b> .....	<b>110</b>
2.1 Des fonctionnaires d'État à la carrière bloquée .....	110
2.2 Fonctionnaires et salariés, tous postiers, mais pas tous la même carrière.....	115
2.3 Des marchés internes distincts aux opportunités de carrières distinctes .....	121
<b>3. Les raisons d'une enquête en centres financiers</b> .....	<b>128</b>
3.1 La réponse initiale à une demande d'entreprise .....	129
3.2 Un projet finalement gelé .....	131
3.3 Une opportunité de recherche à saisir .....	135
Conclusion .....	139

<b>Chapitre 3.....</b>	<b>141</b>
<b>Les centres financiers de La Banque Postale, un terrain à l'image des transformations de l'entreprise .....</b>	<b>141</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>143</b>
<b>1. La physionomie des centres financiers de La Banque Postale.....</b>	<b>145</b>
1.1 Qu'est-ce qu'un centre financier aujourd'hui ? Une activité de travail marquée par le passage du <i>back</i> au <i>front-office</i> .....	145
1.1.1 La transformation des activités de production vers les services client.....	145
1.1.2 Le dispositif CEP pour accompagner l'évolution des carrières.....	150
1.2 Un univers féminin, vieillissant et fonctionnarisé : un univers « PT'Touille » ? .....	153
1.3 Les centres financiers au service d'une banque presque comme les autres .....	161
<b>2. La transformation du marché interne par les récits de carrière.....</b>	<b>169</b>
2.1 La difficile unité d'un marché interne (et ses représentations inégalitaires de traitement) .....	170
2.2 Stabiliser la main d'œuvre et redéfinir les règles : les particularités d'un marché interne en transformation .....	176
2.3 Pour faire carrière, « Maintenant, il faut vendre » !.....	180
<b>Conclusion .....</b>	<b>187</b>
<b>Chapitre 4.....</b>	<b>191</b>
<b>Accompagner les mobilités, le drôle de métier de conseiller en évolution professionnelle (CEP) .....</b>	<b>191</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>193</b>
<b>1. La création des CEP : origines gestionnaires et cadrage « psy ».....</b>	<b>193</b>
1.1 Un projet à la logique gestionnaire venu de La Banque Postale.....	194
1.2 Un investissement massif pour « responsabiliser les agents ».....	200
1.3 Un cadrage souple, hétérogène et aux racines psychologiques pour accompagner les changements professionnels.....	204
<b>2. Le métier de CEP .....</b>	<b>212</b>
2.1 Portraits de CEP .....	212
2.2 Une place à part dans l'organisation. Entre rapports hiérarchiques et fonctionnels, quelle coopération possible ? .....	221
2.3 Quel travail au quotidien ?.....	232
2.3.1 Identifier un projet professionnel avec chaque postier .....	232
2.3.2 Répondre aux besoins des managers .....	235
2.3.3 Gérer parfois l'urgence et la détresse.....	237
2.3.4 L'ambiguïté d'un métier aux contours mal définis .....	240
<b>3. Quels effets sur les carrières ? .....</b>	<b>243</b>
3.1 La faiblesse de la mobilité à La Poste ? .....	244
3.1.1 Comment mesurer la mobilité ? .....	244
3.1.2 Les chiffres de la mesure officielle.....	247
3.1.3 Des centres financiers particulièrement immobiles ?.....	251
3.2 Les icônes de la mobilité.....	254
3.2.1 La mise en scène des « belles » mobilités .....	255
3.2.2 Tanguy, « le premier cobaye » devenu indépendant.....	259
3.3 CEP et après ? .....	266
3.3.1 Faire de la déception une opportunité.....	267
3.3.2 Remplir sa mission en s'appuyant sur sa propre expérience du changement.....	271
3.3.3 Devenir DRH ou devenir coach .....	273
<b>Conclusion .....</b>	<b>274</b>

<b>Chapitre 5</b> .....	<b>277</b>
<b>La variété des pulsations de la mobilité au sein d'un marché en reconfiguration</b> .....	<b>277</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>279</b>
<b>1. La reconfiguration d'un marché interne selon une logique hybride</b> .....	<b>280</b>
1.1 L'absence de remise en cause du caractère durable du lien à l'emploi .....	280
1.2 Une individualisation néanmoins progressive dans la gestion des parcours .....	286
<b>2. La coexistence de règles inégalement prescriptives</b> .....	<b>293</b>
2.1 Un ensemble de règles faiblement structuré.....	293
2.2 L'inégale capacité de « faire agir les règles ».....	302
<b>Conclusion</b> .....	<b>317</b>
<b>Chapitre 6</b> .....	<b>319</b>
<b>À quoi servent les CEP ?</b> .....	<b>319</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>321</b>
<b>1. L'évolution professionnelle, un problème construit par la direction des ressources humaines</b> .....	<b>325</b>
1.1 Le diagnostic d'un modèle social « à bout de souffle » .....	325
1.2 Dans les centres financiers, une gestion de la mobilité au coup par coup.....	329
1.3 La solution mécanique du vieillissement : « On a sorti le bazooka pour se faire un moustique » 332	
<b>2. Être CEP dans un contexte en transformation</b> .....	<b>346</b>
2.1 Dans les centres financiers, « la mobilité, c'est quand ils réorganisent ».....	347
2.2 Écouter pour éviter une crise sociale.....	351
2.3 Argumenter et convaincre pour « fluidifier » les mobilités.....	360
2.4 Diffuser un discours positif sur la mobilité .....	370
<b>Conclusion</b> .....	<b>384</b>
<b>Chapitre 7</b> .....	<b>387</b>
<b>Les conditions de la mobilité : d'un dispositif gestionnaire à son activation par les postiers</b> .....	<b>387</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>389</b>
<b>1. Une nouvelle gestion des mobilités</b> .....	<b>390</b>
1.1 Un changement de paradigme dans la gestion des ressources humaines.....	390
1.2 Une logique déjà présente dans la Fonction publique depuis longtemps .....	392
1.3 Des transformations limitées dans le cas postal.....	394
1.4 Un cadre qui reste protecteur vis-à-vis de l'emploi .....	400
<b>2. D'une conception normative de la mobilité aux conditions d'une performativité axiologique d'un marché interne du travail</b> .....	<b>402</b>
2.1 Le principe d'une performativité axiologique.....	402
2.2 Une injonction qui n'embraye pas systématiquement.....	406
2.3 Un exemple de contexte contraignant pour s'entraîner à parler de soi.....	418
<b>3. Faut-il être mobile pour faire carrière ?</b> .....	<b>427</b>
3.1 Se raconter pour changer son rapport à la mobilité .....	427
3.2 Mobilité subie ou mobilité choisie, une distinction peu pertinente .....	429
3.3 Une temporalité des carrières et un rapport à la mobilité qui s'avèrent déterminants.....	434
<b>Conclusion</b> .....	<b>441</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>443</b>
<b>L'objet et la démarche</b> .....	<b>445</b>
<b>Le mouvement général de la thèse</b> .....	<b>446</b>
<b>Degré de validité des résultats</b> .....	<b>450</b>

<b>Annexes.....</b>	<b>455</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>499</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>507</b>

### Convention de lecture

- Les passages entre guillemets et en italique correspondent à des extraits d'entretien ou des paroles recueillies sur le terrain, dont les auteurs sont clairement identifiés.
- En italique seulement, apparaissent les mots étrangers.
- Entre guillemets, sont placées des formules méritant précautions d'interprétation et nuances par rapport au texte qui les entoure. Sont également placées ainsi, des formules indigènes trop répandues pour être attribuées à un seul auteur.
- La particularité du terrain postal est de mêler au sein d'une même entreprise, des agents de la Fonction publique et des salariés de droit privé. Dans le texte, les termes « d'agents » et de « salariés » doivent être entendus comme des synonymes renvoyant à une même catégorie : les personnels de La Poste. Lorsque ce n'est pas le cas et que ces deux catégories de personnels doivent être distinguées, le texte ne laisse pas la place à l'ambiguïté. Parfois, les termes de « postiers », ou de « travailleurs » sont également utilisés pour désigner, d'un seul tenant, l'ensemble du personnel postal.





## Introduction générale

---

Les pulsations de la mobilité en entreprise

*Entre reconfiguration d'un marché interne et  
constitution d'un régime d'épreuve à la mobilité  
professionnelle.*



## Introduction

Il n'est pas encore huit heures du matin, Étienne arrive comme convenu pour nous rendre ensemble au Centre Financier. L'un des vingt-trois centres financiers de La Banque Postale présents sur le territoire national<sup>1</sup>. Au moment où nous faisons connaissance, Étienne est conseiller en évolution professionnelle depuis un peu plus d'un an, autrement dit depuis la création de ce nouveau métier par La Banque Postale. Sur le trajet en voiture, nous échangeons quelques mots sur l'actualité des transformations de La Poste : le climat social (l'entreprise sort tout juste d'une période inédite de « grand dialogue », suite aux suicides de cadres survenus coup sur coup en novembre 2011) ; la part croissante de l'activité commerciale au sein des centres financiers ; la nomination de l'ancienne DRH de La Banque Postale à la tête du Groupe La Poste ; et puis le quotidien de son nouveau métier (un « portefeuille » de 350 agents à accompagner dans l'élaboration d'un projet professionnel, compatible avec les transformations de l'entreprise).

Nous arrivons sur « la plaque ». Il s'agit d'un ancien site industriel où les bâtiments, longs de plusieurs centaines de mètres, abritent différentes activités qui servent à fournir un service bancaire aux usagers de La Banque Postale (édition et expédition des relevés de compte, des cartes bleues, traitement des opérations de bourse, des successions, des demandes et des offres de crédits immobiliers, etc.) Il m'aura fallu plusieurs jours sur place pour comprendre finalement que certaines de ces activités sont exclusivement réalisées par certains centres « nationaux », autonomes et spécifiques. Ce qui n'est pas le cas de la plupart des vingt-trois centres financiers, qui eux – pour simplifier – traitent uniquement les opérations courantes à effectuer sur les comptes postaux que détiennent les usagers. Nous entrons alors dans le bâtiment qui abrite le Centre Financier où travaille Étienne. Pour cela, il a fallu trouver une justification à ma présence et pour l'agent d'accueil, je serai donc stagiaire. Le badge me permet de passer les portiques de l'entrée du Centre, mais ne m'autorise pas à franchir les portes palières dans les étages. Si bien que je dois être accompagné pour chaque aller et venu (ce qui fournit aussi à l'ethnographe un sérieux prétexte pour, sans arrêt, suivre les acteurs dans leur quotidien).

Nous sommes loin des représentations que véhicule le monde de la finance. Dans les centres financiers, il n'y a pas de traders ni de brokers, mais des opérateurs qui saisissent sur des

---

<sup>1</sup> Ajaccio, Bordeaux, Châlons-en-Champagne, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Guadeloupe, Guyane, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Martinique, Montpellier, Nancy, Nantes, Orléans La Source, Paris, Rennes, Réunion, Rouen, Strasbourg, Toulouse.

machines les montants indiqués sur les chèques qu'ils ont reçus. Les centres financiers de La Banque Postale sont les anciens centres de chèques postaux (CCP) et concentrent encore aujourd'hui l'ensemble des activités de *back-office* nécessaires aux traitements des opérations bancaires de la récente Banque Postale. Bien que les activités bancaires aient connu une grande transformation depuis sa création en 2006, les centres financiers, constituaient déjà bel et bien l'essentiel de la partie « banque » de La Poste, avant d'être au service de La Banque Postale, banque de plein exercice depuis 2006.

Lors des premiers instants dans le Centre, je suis d'abord frappé par l'atmosphère très calme et silencieuse du lieu. Je m'attendais à ce que l'activité des machines, des lecteurs trieurs, des lecteurs optiques suscitent une activité bruyante, mais il n'en est rien. Dans les services de la production (le *back-office*), l'activité se fait dans le plus grand silence. Rétrospectivement, je pourrai mettre en regard le silence de l'activité de la production avec l'agonie nonchalante dont m'ont maintes fois parlé les agents de ces services engourdis. L'image m'est apparue évidente lorsque j'arrivais pour un autre séjour dans un Centre Financier de l'est de la France. Les mêmes allures industrielles, atones, et surtout, le désamiantage d'un étage entier du bâtiment. Processus de traitement d'un matériau qui marque à la fois le signe d'une époque révolue et celui d'une préoccupation d'un avenir bien incertain.

Le contraste est en revanche saisissant avec les services de la clientèle (le *front-office*) où je me rends ensuite, dans la matinée de cette première journée. Là, il s'agit de grands plateaux ouverts de plusieurs centaines de mètres carrés, où les agents sont derrière leur écran, casque sur les oreilles et en conversations téléphoniques avec les clients. Le fourmillement est ici beaucoup plus marqué. Il est cadencé par le « taux d'accessibilité », indicateur clé, affiché sur un cadran, visible de tous et surveillé de près par les chefs d'équipe. Cet indicateur traduit le nombre d'appels reçus ayant abouti à un correspondant. S'il descend en dessous d'un certain niveau, c'est la qualité du service client qui est en jeu et il faut alors prendre une décision rapide pour rebouter les appels vers d'autres centres. Pour l'anecdote, j'ai participé lors d'un de mes séjours en centres financiers, à un exercice incendie et j'ai pu alors mesurer l'inquiétude générée par la variation de cet indicateur de « qualité ». La directrice du service clientèle n'était pas certaine d'avoir correctement mis en œuvre la procédure de transfert d'appels vers les autres centres financiers pendant l'exercice incendie qui avait tout de même duré près de quarante-cinq minutes. Un long moment pendant lequel tous les services sont évacués et par conséquent, aucun appel ne peut aboutir au service clientèle. L'inquiétude de la directrice du service traduisait le fait qu'en cas d'échec de la

mise en place de la procédure de transfert, « son taux d'accessibilité » allait virer au rouge et par conséquent, pénaliser la performance de ses équipes ainsi que sa propre évaluation.

Voilà dessiné à grands traits, les sites au sein desquels nous<sup>2</sup> avons réalisé notre enquête de terrain sur la mobilité professionnelle en contexte organisé. Avant d'entamer la présentation des résultats de l'enquête et la façon dont ils nous ont permis de construire l'argumentation de la présente thèse, il nous faut dire quelques mots sur l'élaboration de la question de recherche qui nous a permis d'investiguer le terrain, équipés d'un questionnaire, certes évolutif, mais rapidement opératoire.

### **S'étonner et questionner le terrain**

La question s'est progressivement forgée à partir de l'étonnement lié à une relative absence de prise en compte des contextes d'action dans l'analyse des récits biographiques, notamment lorsque ceux-ci s'attachent aux séquences professionnelles des parcours (L. Coutrot et C. Dubar, 1992). C'est effectivement ce que les récits biographiques que nous avons réalisés au tout début de notre travail de recherche, ainsi que lors de précédentes enquêtes de terrain, nous laissaient voir sans véritablement nous permettre d'en saisir les ressorts. Autrement dit, avec ce type de matériaux, la complexité interactive entre le parcours d'un individu et son intégration à un ensemble de relations, ressources ou contraintes dédiées à l'organisation de l'action collective, pouvait être évoquée, mais difficilement renseignée. C'est pour cette raison que nous avons voulu explorer plus en détail les modalités d'interaction entre les parcours professionnels des individus et leur inscription dans des contextes d'action spécifiques, en l'occurrence, celui d'une ancienne administration d'État devenue société anonyme. La première question de recherche, au sens de celle qui nous a permis d'entamer un travail d'exploration empirique a donc été celle de la contextualisation des parcours professionnels. Dit autrement, de quelle manière les parcours professionnels peuvent apparaître comme façonnés par les contextes dans lesquels ils s'encastrent ? Pour ce faire, nous avons voulu rendre compte des phénomènes de mobilité professionnelle en tenant compte à la fois de leur inscription dans un parcours individuel (la carrière professionnelle) et dans un contexte organisationnel (une entreprise en transformation). La polysémie des termes de mobilité professionnelle et leur caractère non-stabilisé nous a conduit

---

<sup>2</sup> L'usage de pronom personnel « Je » a été retenu uniquement lorsqu'il s'agissait de retranscrire des séquences ethnographiques. Il est également utilisé dans le chapitre d'ouverture pour des raisons méthodologiques. Sinon, lorsqu'il s'agit de présenter les résultats de l'enquête ainsi que l'argumentation de la thèse, c'est la première personne du pluriel qui est utilisée pour désigner le chercheur de manière neutre.

à adopter une définition de la mobilité professionnelle volontairement élargie et qui s'entend comme l'ensemble des « changements intervenus dans la situation d'un individu vis-à-vis de l'emploi, qu'il s'agisse de changement de fonction, de statut, de secteur d'activité, d'établissement, d'entreprise, ou de transitions entre emploi, chômage et inactivité »<sup>3</sup>. C'est cette définition que nous avons retenue pour nous intéresser à un univers particulier, constituant un terrain d'enquête privilégié pour éclairer à nouveaux frais les différentes transformations des parcours professionnels des individus, tout en tenant compte de leur encastrement au sein d'un contexte spécifique.

L'enquête de terrain s'est déroulée en majeure partie au sein des centres financiers de La Banque Postale et le travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'une thèse Cifre dont nous exposons les modalités plus loin<sup>4</sup>. Le terrain est donc celui d'une ancienne administration d'État devenue société anonyme. La Poste a en effet connu de multiples phases au cours de sa « métamorphose » (N. Vézinat, 2012). Depuis 1990, La Poste est passée du statut d'administration d'État faisant l'objet d'un budget annexe commun avec France Télécom, à celui de personne morale de droit public, c'est-à-dire une entreprise avec une mission de service public. En 2010, elle devient une société anonyme à capitaux publics (État, Caisse des Dépôts et Consignations). C'est une entreprise qui a progressivement connu l'ouverture à la concurrence de l'ensemble de ses secteurs d'activité (le courrier, le colis, les services financiers, le réseau), mais qui reste le premier opérateur postal français. Elle compte encore 240 000 personnes, dont la moitié de fonctionnaires et l'autre moitié de salariés de droit privé, ce qui fait de cette organisation le deuxième employeur du pays derrière l'Éducation nationale.

Face à l'ampleur du terrain et à l'hétérogénéité des postes d'observation possibles, nous nous sommes plus particulièrement intéressés au cas des centres financiers de La Banque Postale (pour des raisons essentiellement liées à la contingence de l'enquête, et sur lesquelles nous reviendrons). Comme nous le signalions plus haut, les centres financiers de La Banque Postale d'aujourd'hui sont les anciens Centres de Chèques Postaux d'hier. Cinquante ans après M. Crozier, nous nous sommes donc retrouvés à réaliser la majeure partie de notre terrain d'enquête dont l'un des sites est cette fameuse agence comptable qu'il avait étudiée pour y décrire *Le phénomène bureaucratique*.

---

<sup>3</sup> Richard Duhautois, Heloïse Petit, Delphine Remillon, *La mobilité professionnelle*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 2012, 128p.

<sup>4</sup> Nous avons réalisé les trois premières années de notre thèse dans le cadre d'une convention Cifre en étant salarié d'un cabinet de conseil qui n'était pas le terrain d'enquête, mais un prestataire du terrain que nous observions. Autrement dit, l'entreprise d'accueil a été un des acteurs du terrain dont il a bien fallu intégrer le rôle à l'analyse. Nous revenons au chapitre 1 sur ce point analytique et méthodologique car il constitue un point pivot dans notre démarche de recherche.

Au-delà des similitudes et des dissemblances qui peuvent apparaître sous la forme de clins d'œil, il faut d'emblée souligner la limite d'une comparaison entre deux situations organisationnelles que plus d'un demi-siècle sépare. De plus, au sein des centres financiers, nous avons focalisé nos recherches sur la mise en place d'un métier nouvellement créé, celui de conseiller en évolution professionnelle (CEP). Le métier a été étendu depuis à l'ensemble de l'entreprise, mais la raison de leur implantation première au sein des centres financiers de La Banque Postale, tient, comme nous avons déjà commencé à l'évoquer en ouverture, à la particularité de ces entités dont l'activité connaît une phase de restructuration, consistant à passer d'une activité de production dite de *back-office* (saisie des chèques et des opérations sur livrets) à une activité de service commercial, de *front-office* (conseil bancaire, développement de vastes services clients). Enfin, dernier point et non des moindres dans la structuration de ce contexte particulier d'observation, l'entreprise La Poste s'est engagée, en même temps qu'elle s'est attelée à la restructuration de son appareil productif, à ne recourir ni aux licenciements individuels ni aux plans de licenciement pour motif économique. Un des principaux enjeux de gestion des ressources humaines pour l'entreprise, et pour les CEP en ce qui concerne les centres financiers, est donc d'organiser le transfert d'une partie de la main d'œuvre dédiée aux activités de production vers les activités commerciales.

Le terrain d'enquête apparaît donc tout à fait intéressant pour questionner la transformation des marchés internes du travail et surtout pour documenter de manière empirique, à travers un cas, la transformation d'un marché interne particulier. Il permet aussi de prendre au sérieux la dimension encadrée des carrières professionnelles au sein d'un contexte organisé particulier et donc de questionner certaines catégories d'analyse (souvent dichotomiques), comme la mobilité subie vs. mobilité choisie, la stabilité de l'emploi vs. l'employabilité, qui n'ont été que très peu renseignées empiriquement et surtout, qui restent normatives dans la mesure où il s'agit aussi de catégories de gestion du personnel à l'usage prescriptif. Reprenant ainsi l'appel programmatique de C. Dubar dans *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (G. de Terssac, 2003).

« Seules les enquêtes empiriques peuvent fournir des éléments de réponse et éclairer ce Janus à double face que constitue la norme « d'individualisation » (des politiques sociales, des modes de gestion, de la pédagogie, etc.) qui se traduit par des régulations multiples et souvent confuses voire ambivalentes et par des dispositifs de gestion souvent purement procéduraux. Il est trop simple de n'y voir que le fait de stratégies patronales visant à démanteler les syndicats « traditionnels », notamment ceux qui se réfèrent à la lutte des classes et/ou se fondent sur des



références corporatistes et « communautaires ». Mais il est trop naïf que de n'y voir qu'une dynamique positive d'émancipation des individus en quête d'autonomie personnelle et de reconnaissance sociale. Il faudrait pouvoir mieux cerner, au cas par cas, les conditions pour que des formes personnalisées de transaction puissent s'articuler avec des négociations collectives porteuses de sens et d'efficacité pour tous les partenaires concernés. » (p.342)

Si l'on commence à voir une première articulation entre la question de recherche initiale et l'apport empirique du terrain, il convient à présent de situer théoriquement ce questionnement. Cela nous permettra ensuite de nouer progressivement la problématique à laquelle entend s'atteler cette thèse, tout en étant partie d'une question initiale, empiriquement informée et théoriquement fondée.

### **Se situer théoriquement et assembler les concepts**

Montrer en quoi la mobilité professionnelle se joue à l'articulation entre parcours individuels (stratégie de carrières) et contexte organisé (stratégie d'entreprise), ne va pas de soi. En voulant rendre compte du rôle structurant des contextes organisés dans la construction des parcours professionnels, on en vient nécessairement à observer un moment particulier des parcours, la mobilité professionnelle et plus particulièrement encore, la mobilité telle qu'elle est en train de se faire, c'est-à-dire au sein d'une organisation (entreprise) et en cours de carrière (individus). La spécificité de notre démarche de recherche est donc de tenir compte à la fois de la dimension individuelle des parcours (« en cours de carrière ») et de la dimension organisationnelle (dispositifs de gestion de main d'œuvre, transformations de l'activité économique, évolutions juridiques, etc.) en centrant nos observations sur un moment particulier de reconfiguration de l'agir professionnel. C'est-à-dire un moment où les modes d'action, leurs conditions de possibilité et leurs justifications par les acteurs qui les réalisent se redéfinissent. L'axe principal de notre recherche s'est donc articulé autour de la question de l'encastrement de ces parcours et de ces moments particuliers de tournant biographique, dans un contexte organisationnel qui en structure – en grande partie – les conditions de possibilité. On peut alors identifier un premier point d'ancrage théorique de notre démarche de thèse dans l'article de P. Bourdieu (1986) sur « l'illusion biographique », dans la mesure où celui-ci nous permet de comprendre sociologiquement et empiriquement le rôle du contexte (la contextualisation) dans la construction des parcours et des mobilités.

« [L'histoire de vie] conduit à construire la notion de trajectoire comme série des positions successivement occupées par un même agent (ou un même groupe) dans un espace lui-même en devenir et soumis à d'incessantes transformations. Essayer de comprendre une vie comme une série unique et à soi suffisante d'événements successifs sans autre lien que l'association à un « sujet » dont la constance n'est sans doute que celle d'un nom propre, est à peu près aussi absurde que d'essayer de rendre raison d'un trajet dans le métro sans prendre en compte la structure du réseau, c'est-à-dire la matrice des relations objectives entre les différentes stations. Cette construction préalable est aussi la condition de toute évaluation rigoureuse de ce que l'on peut appeler la surface sociale. » (p.71)

La métaphore du trajet dans le métro pour rendre compte de l'organisation de l'espace social, de la « surface sociale », au sein de laquelle la mobilité professionnelle se déroule et où les parcours se construisent, nécessite toutefois d'apporter quelques nuances. Premièrement, dans l'article de P. Bourdieu, la carte du métro est supposée relativement stable alors qu'en ce qui concerne notre terrain postal, celui-ci est en évolution permanente. Ensuite, décrire la mobilité en tenant compte des configurations locales, de la même façon que décrire un trajet dans le métro en prenant en compte la structure du réseau, fait appel à différentes échelles d'analyse qui ne permettent pas d'observer les mêmes phénomènes, mais qui pourtant, doivent être (ré)intégrées à l'analyse pour – si ce n'est expliquer – saisir la complexité de différents niveaux de structuration des carrières, de la plus locale à la plus macro-sociale (les réorganisations des sites de production, les choix de politiques de gestion du personnel, les changements de réglementation juridiques, jusqu'aux transformations plus générales du marché du travail).

Pour autant, la prise en compte simultanée de ces deux dimensions du problème n'est pas une perspective qui a été massivement renseignée par la réalisation d'enquêtes empiriques. Une tradition sociologique s'est pour ainsi dire formée à la suite des travaux d'E. Hughes (1937) et de H. S. Becker (1985), s'intéressant à la carrière comme un enchaînement de séquences où les enjeux de l'agir se recomposent (pour nous, l'agir professionnel), et qui se caractérisent par des régimes d'action différents. Cette perspective permet d'accorder un intérêt particulier aux différents sens subjectifs que les acteurs donnent à leur action ainsi qu'aux représentations de leur environnement et de leur propre parcours professionnel. Cette perspective théorique offre ainsi une première manière d'analyser l'interaction entre les individus et leur contexte d'action, en retenant une focale individuelle.

En s'intéressant à la mobilité professionnelle, c'est-à-dire à une certaine forme de l'agir professionnel, on en vient à mettre en perspectives les parcours de carrière avec l'évolution des contextes au sein desquels ils prennent place. Ces parcours, alors marqués par différents enchaînements de séquences d'action, en partie biographiques et en partie organisationnelles, nous rapprochent du concept de *turning points* que A. Abbott (2001) définit comme des tournants de l'existence, qui parsèment les trajectoires et qui « débouchent sur une période caractérisée par un nouveau régime ». Tout un courant de la sociologie a concentré ses travaux sur cette question des tournants biographiques qu'elle a alors appelés des « bifurcations » (M. Grossetti, M. Bessin, 2006). Ces auteurs soulignent ainsi plus particulièrement le caractère à la fois imprévisible et irréversible de ces événements qui constituent effectivement des tournants dans les parcours de vie.

Au-delà des apports à l'analyse des parcours biographiques que permettent ces travaux, ils présentent une limite importante dans notre perspective de « contextualisation » des récits de carrière. En effet, durant la période de négociations d'accès au terrain postal, nous avons réalisé une vingtaine d'entretiens biographiques exploratoires, en sélectionnant des personnes au parcours professionnel non linéaire, parsemé d'épreuves de mobilité. Ce matériau, difficilement compatible avec l'investigation détaillée d'un cas particulier, permet de valider *a posteriori* le constat d'une nécessaire prise en compte du contexte dans les récits de vie, et de l'explorer de manière ethnographique. Et même si on trouve dans chacun des récits, la trace des structures collectives, à la fois par l'éclairage de chaque cas par des données macro-sociales, mais aussi par la déconstruction des « portraits » pour retrouver, au-delà de l'individualité du cas, les interdépendances collectives dans lesquelles ils s'inscrivent (D. Martucelli, F. de Singly, 2009), le choix théorique d'orienter le questionnement d'un côté (individu) ou de l'autre (organisation), conduit nécessairement à l'adoption d'une méthodologie d'enquête qui ne permet pas de saisir les mêmes phénomènes. Réciproquement, le choix de la méthode ne permet pas de renseigner de la même façon la question théorique initiale.

Nous précisons plus loin, comment à la suite de certains travaux, nous avons essayé de construire, chemin faisant, une solution méthodologique nous permettant de renseigner notre question, tout en acceptant par conséquent les limites de ces choix pratiques. Ceci étant, si ce premier pôle théorique offre bien un point d'ancrage nécessaire à notre démarche, notamment parce qu'il laisse à voir l'encastrement des parcours dans un contexte particulier, la spécificité de

notre démarche de recherche tient justement à l'exploration empirique d'un cas qui permet d'indexer les parcours professionnels à une situation organisationnelle au sein de laquelle ils se déroulent et qu'il s'agit aussi, de positionner théoriquement et de renseigner empiriquement par une méthodologie adaptée.

Du côté organisationnel, la question de la mobilité professionnelle demeure très largement appréhendée en termes de politiques de gestion de main d'œuvre. Les économistes institutionnalistes, à la suite des travaux fondateurs sur les marchés internes (C. Kerr, 1954 ; P. Doeringer et M. Piore, 1971), ont montré l'importance des règles internes de fonctionnement propres à un secteur d'activité ou à une entreprise particulière, en soulignant leur caractère structurant pour l'action, aussi bien en termes de stratégies de production que de stratégies de gestion du personnel. Ces travaux de recherche constituent donc eux aussi, un pôle théorique vis-à-vis duquel il nous faut positionner notre enquête, notamment parce que celle-ci s'est précisément centrée sur le cas d'un marché interne, qu'ils définissent comme un marché du travail particulier dont le fonctionnement est régi par des règles spécifiques et dont l'étendu est circonscrite à un périmètre d'action relativement restreint (en l'occurrence celui de l'entreprise).

C. Kerr (1954) a d'abord décrit les marchés internes comme des constructions sociales localisées où les mouvements de main d'œuvre sont soumis à des règles. Ensuite, P. Doeringer et M. Piore (1971) considèrent quant à eux le marché interne comme une unité institutionnelle où le prix et l'allocation du travail (le recrutement, les mobilités, les rémunérations) sont déterminés par des règles. L'argument qu'ils mobilisent pour expliquer ce recours aux règles plutôt qu'au marché est celui de la recherche de l'efficacité par l'entreprise. Le marché interne désigne donc un échelon local d'allocation de la main d'œuvre qui se caractérise par deux corollaires : la stabilité du lien à l'emploi et le caractère collectif des règles établies, principalement motivées du point de vue de l'organisation par la recherche de l'efficacité.

À la suite de ces travaux fondateurs, plusieurs approches (F. Blau et L. Kahn 1999, D. Marsden 1999) ont tenté de ré-encadrer ces modèles théoriques dans des approches empiriques, situées socialement. La perspective étant alors de comprendre le fonctionnement du marché du travail (allocation, recrutement, formation, mobilité) en s'intéressant aux éléments d'organisation qui sont spécifiques aux situations étudiées. De ce point de vue, nous avons pu utiliser cet appareillage théorique dans le cas de La Poste et plus particulièrement dans le cas des centres financiers de La Banque Postale, notamment pour montrer ce que l'étude détaillée de ce cas en

particulier permet de dire de la transformation des marchés internes. Car toute cette littérature, si elle offre un cadre conceptuel opératoire, est aussi armée d'une problématique qui a posé à de multiples reprises, la question de la déstabilisation des marchés internes (eu égard à ces caractéristiques de stabilité et de gestion collective de la main d'œuvre). Ces marchés spécifiques du travail seraient devenus moins protecteurs en raison de la place croissante prise par les formes d'emploi dites atypiques. J. Gautié (2004) a d'ailleurs mis en débat la question d'une éventuelle « fin des marchés internes », dont la synthèse a permis de stabiliser le constat non pas d'une disparition de tels marchés, mais celui de leur transformation. Restait alors à identifier de manière empirique de quoi cette transformation peut être faite et ce qu'elle dit, d'une manière plus générale, de la transformation du rapport salarial.

Deux blocs distincts sont donc mobilisés dans notre travail de recherche. Ils permettent ainsi de situer la thèse qui essaie de tenir une approche hybride, en appréhendant la mobilité professionnelle à la fois par le prisme des carrières et en même temps par celui d'une politique de gestion de main d'œuvre. Cette approche originale doit nous permettre d'éviter les explications trop déterministes (la mobilité serait une affaire de motivation) dans la construction des parcours, et, en même temps, de limiter le recours à des modèles explicatifs tout aussi déterministes, d'allocation de la main d'œuvre en fonction des seules compétences spécifiques dont aurait besoin l'entreprise, et qui constituent les écueils respectifs de ces deux pôles théoriques. Nous n'avons pas souhaité non plus, établir un modèle explicatif, aux allures mécaniques, qui n'aurait pas vraiment tenu compte de la dimension interactive entre les besoins de l'entreprise (donc ses dispositifs de gestion de main-d'œuvre) et les individus qui utilisent ces dispositifs. Aussi, la question de l'articulation entre stratégies individuelles de carrières et politiques de gestion de main-d'œuvre des entreprises restait entière, même à la lumière de chacune de ces approches théoriques. En souhaitant ré-encastrent l'explication des parcours de carrières au sein d'un contexte organisé lui-même mouvant, on bute sur deux difficultés : d'un côté, l'analyse des parcours individuels conduit rapidement à élaborer une distinction entre des trajectoires « régulières » (ou modales au sens statistique) et des trajectoires heurtées, voire déviantes (M. Bessin, C. Bidart, M. Grossetti, 2009 ; C. Negroni, 2009) ; Et d'un autre côté, l'analyse en termes de marché interne, même incarnée au sein d'un cas particulier, conduit à distinguer différentes stratégies de gestion du personnel : une politique de mobilité orientée vers les départs à l'externe mais qui maintient un lien avec l'employeur, une politique de mobilité visant à renouveler les compétences afin de faire face aux changements concernant les métiers de l'entreprise, une politique qui vise à faire partir un certain contingent de travailleurs (P. Berret, 2009 ; P. Caillaud

et B. Zimmermann, 2011 ; B. Zimmermann, 2011), mais dans chacune de ces deux perspectives théoriques, il est difficile de renseigner l'articulation ou la recherche de mise en compatibilité des stratégies individuelles avec celles de l'organisation, entendue comme le résultat de la négociation ou du conflit, au sein d'une relation (employeur-employé) déséquilibrée. Dans les deux cas, des insatisfactions subsistent lorsque l'on tente de comprendre à la fois comment se recomposent les séquences de l'agir professionnel en cours de carrière et en même temps, comment cette recomposition prend place (est rendue possible ou façonnée) au sein d'un contexte organisé en transformation. L'indexation de la question de recherche à un terrain permettant de la renseigner empiriquement, a donc révélé la nécessité d'investiguer plus avant une forme de transaction entre stratégies individuelles et stratégies d'entreprise, encore peu renseignée.

C'est la raison pour laquelle nous avons mobilisé au cours de la thèse, d'autres corpus théoriques nous permettant d'élaborer progressivement les résultats de notre enquête. Mais avant de présenter de quelle façon nous avons tenté de « tenir les deux bouts de la ficelle », nous aimerions présenter plusieurs travaux qui ont retenu, avant nous, ce même objectif de recherche et qui nous ont permis, chacun d'une manière différente, d'élaborer notre propre façon de faire. Délicats à relier entre eux, nous les présentons dans l'ordre avec lequel nous les avons rencontrés, puis questionnés en les confrontant à notre propre terrain d'enquête.

Le premier travail est celui d'Anne-Sophie Bruno sur *Les chemins de la mobilité*. Elle retrace les trajectoires des migrants de Tunisie tout en questionnant les effets d'un contexte particulier sur leur parcours : celui du marché du travail parisien dans un contexte post-décolonisation. En utilisant une perspective historique, jointe à une exploitation des dossiers de retraite et des déclarations sociales des entreprises, enrichies d'entretiens biographiques, A.-S. Bruno, parvient à articuler plusieurs échelles d'observation qui lui permettent de rendre compte des parcours individuels et des transformations des espaces sociaux au sein desquels ils prennent place. Elle offre ainsi une perspective élargie de compréhension des divergences de trajectoires, en proposant un modèle qui ne se centre pas uniquement sur les seules caractéristiques sociales des individus, mais qui insiste sur le caractère structurant des ressources situées, quel que soit finalement le niveau où elles se situent (générationnel, institutionnel, ou organisationnel). Nous partageons avec A.-S. Bruno le parti pris de considérer que la compréhension des parcours biographiques ne peut émerger qu'en tenant compte à la fois des trajectoires individuelles, entendues comme une succession de différentes positions au sein d'un ou de plusieurs mondes sociaux, et tout autant, des logiques et des principes de fonctionnement de ces contextes

d'appartenance et d'action. Sur le plan de la méthode, nous avons toutefois opéré différemment, puisque la perspective de l'analyse quantitative n'a pas été retenue, mais que nous avons privilégié l'analyse approfondie d'un cas particulier.

Sur le cas de l'organisation postale, le travail d'Odile Join-Lambert a justement montré le rôle particulier d'une catégorie de postier, entre l'État et l'utilisateur<sup>5</sup>. Dans une perspective historique, elle montre l'évolution et la diversité des trajectoires des receveurs des Postes, en soulignant à la fois les déterminants sociaux individuels, et en insistant sur les transformations induites par les différentes évolutions de l'organisation durant cette période (d'un rôle de comptable public d'une administration dans la période de l'après-guerre, à celui de commercial à partir du mouvement de la modernisation de l'État dans les années 1960, et jusqu'à se muer en manager de bureau dans une Poste devenue une entreprise publique en 1990). Tout en étant antérieure, la perspective retenue par O. Join-Lambert est assez proche de celle proposée par Nadège Vézinat dans *Les métamorphoses de la Poste*, de 1953 à 2010. Dans ce travail, N. Vézinat met en regard les transformations de l'organisation postale avec l'institutionnalisation d'un groupe professionnel particulier, en charge de réaliser une activité de conseil financier, résultant en grande partie de la volonté stratégique de l'organisation d'occuper une place sur le marché bancaire. C'est ce qu'elle appelle la professionnalisation des conseillers financiers de La Banque Postale. Cette « professionnalisation par le haut » illustre de manière située, ce que peut signifier ce que nous avons nommé la contextualisation des parcours professionnels, c'est-à-dire les différents processus par lesquels un contexte organisé façonne, conditionne et rend possible la réalisation d'un parcours. N. Vézinat y parvient en adoptant plusieurs échelles d'observation, celle du monde bancaire, de La Poste, et enfin du groupe professionnel en situation de travail. Au plan méthodologique, l'enquête par questionnaires est renforcée par une observation *in situ*, ce qui constitue une autre forme de lignage avec notre propre démarche.

Enfin, le dernier liage que nous pouvons établir se trouve dans le travail de Hélène Stevens, qu'elle a réalisé au cours de sa thèse de doctorat, sur un dispositif d'accompagnement au développement personnel, dans une entreprise en restructuration. Nous partageons de nombreux points avec la démarche de H. Stevens : déjà l'enquête ethnographique en configuration Cifre, le terrain d'une entreprise en restructuration, une problématique nouée autour de l'articulation entre trajectoires individuelles et contexte organisationnel. Elle montre finalement comment un dispositif de gestion de main d'œuvre créé à la fois dans une logique de performance managériale

---

<sup>5</sup> Odile Join-Lambert, *Le receveur des Postes, entre l'État et l'utilisateur (1944-1973)*, Paris, Belin, Histoire et Société/modernités, 2001.

et dans une logique de reconversion des ressources humaines, doit s'articuler avec la subjectivité des individus, le sens qu'ils donnent à leur parcours, et finalement, résoudre, sur la base de données contextualisées, une forme d'équation personnelle.

Au final, l'ensemble de ces travaux partage une préoccupation commune, celle de comprendre l'articulation entre des trajectoires biographiques toujours singulières, et leur inscription dans des contextes plus ou moins structurants. En fonction de l'horizon temporel privilégié, les observations ne rendent pas compte des mêmes phénomènes. Les perspectives historiques d'O. Join-Lambert, A.-S. Bruno et de N. Vézinat, laissent davantage apparaître la variété des trajectoires, leur continuité, et surtout leur logique de construction dans un contexte spécifique (celui du marché du travail parisien des années post-décolonisation, ou celui d'une organisation marquée par les étapes d'une lente métamorphose) et sur un temps long. Certaines catégories professionnelles sont étudiées en tant que telles, pour permettre de mieux saisir de manière circonscrite, l'impact des transformations organisationnelles sur les parcours. C'est le cas des receveurs des Postes, tout comme celui des conseillers financiers de La Banque Postale. D'autres catégories professionnelles sont quant à elles mobilisées pour jouer un rôle d'intermédiaire entre les orientations prises par une entreprise en transformation et la compatibilité à mettre en œuvre avec les trajectoires individuelles. C'est le cas des formateurs et responsables du dispositif « entreprise de soi », mis en lumière par H. Stevens, et d'une certaine manière, également celui des conseillers en évolution professionnelle que nous avons étudiés.

La particularité de notre enquête est effectivement de restreindre la contextualisation des parcours à celui d'une entreprise en transformation, de centrer notre analyse sur un moment particulier d'une carrière, celui de la mobilité, caractérisé par un moment de réaménagement d'un régime d'action et du sens de l'agir professionnel, et enfin, de souligner le rôle particulier d'un groupe d'intermédiaires entre l'organisation en transformation et les individus en mobilité, celui des conseillers en évolution professionnelle. Leur activité de travail est en effet au cœur de l'enquête, tant elle nous a permis de lire une panoplie de transactions possibles visant à rendre compatibles les trajectoires individuelles et les orientations organisationnelles, et qu'il a fallu rendre intelligibles. C'est en grande partie à ce travail que s'est attelée cette thèse.

Pour y parvenir, nous avons mobilisé les apports de la sociologie de l'action organisée, méthodologiquement et conceptuellement bien ajustée à l'investigation d'un cas d'entreprise dont l'enjeu consistait principalement à saisir la manière dont les stratégies individuelles et les règles de



L'organisation, ses contraintes économiques, juridiques et politiques, se mettent en compatibilité, par quels processus et quels modes de régulation. Le paradigme de l'*embedded individual* (E. Friedberg, 1993) nous a permis de saisir concrètement le faisceau des différentes ressources et contraintes que les individus mobilisent en situation lorsqu'il s'agit pour eux d'opérer une mobilité professionnelle. En outre, le caractère méso de cette sociologie nous a permis de mettre en regard les différentes échelles d'observation d'un même phénomène, de sa régulation la plus locale au sein des services dans les centres financiers, jusque dans les rouages des systèmes d'action situés dans les directions centrales.

Ensuite, le cheminement parcouru entre le moment de la formalisation d'une question de recherche et celui de l'investigation d'un terrain permettant de la renseigner justifie la mobilisation de corpus théoriques différents, dans la mesure où il s'est agi de donner une signification aux résultats d'enquête à mesure qu'ils se forgeaient, et permettant de consolider, ou non, les hypothèses de départ. Ainsi, la mobilisation de concepts théoriques issus de la sociologie pragmatique (ou sociologie des épreuves) que nous explicitons au chapitre suivant, nous sont apparus, en cours de thèse, adaptés à la mise en perspective des transformations d'un marché interne voire plus généralement d'une relation salariale. Ceci, en partant d'observations empiriques centrées sur différentes épreuves de mobilité (l'entretien avec un conseiller en évolution professionnelle, des ateliers CV, des séminaires de formation), en complément des entretiens biographiques et organisationnels réalisés.

Le temps qui sépare le moment de la formulation d'une première question de recherche et l'identification – puis la négociation – d'un terrain ayant permis de la renseigner nécessite un investissement empirique qui ne va pas de soi, et rétrospectivement, qui justifie un parcours de thèse qu'il convient de retracer. C'est ce cheminement de thèse, explicité dans le chapitre d'ouverture, qui, entre investissement dans l'enquête et distanciation dans l'analyse, a permis d'élaborer la thèse que nous défendons ici. Il a été rédigé à la toute fin de la thèse, mais pour des raisons d'exposition logique de la thèse, finalement placé en première place.

#### **Encadré 1 : Les matériaux mobilisés dans l'enquête**

L'essentiel du terrain d'enquête s'est réalisé sur le cas de La Poste. Mais avant d'arriver à l'investissement empirique, beaucoup de tentatives préalables ont été menées, au sein de cinq organisations différentes (Médiapost, Ministère de la Défense, L'Oréal, Accenture, KPMG). Nous expliquons dans le chapitre d'ouverture, en quoi chaque terrain possible a nécessité une reformulation *ad hoc* de la question de recherche. Si le cas de La Poste apparaît particulièrement

ajusté à la question de la contextualisation des parcours, c'est aussi le résultat d'un ajustement progressif entre un questionnement initial et sa confrontation au terrain.

Durant la période de tractations et de négociations d'accès aux différents terrains qui s'est étendue pendant dix mois, nous avons réalisé des entretiens biographiques exploratoires, en sélectionnant des personnes aux parcours professionnels variés et marqués par différents tournants (salariés devenus indépendants, chômeurs, retraité auto-entrepreneur, salariés en reconversion professionnelle). Ce matériau est difficilement cohérent avec celui issu de l'investigation détaillée d'un cas, mais il permet de valider *a posteriori* le constat d'une nécessaire prise en compte du contexte dans la compréhension des moments de transition au sein d'une carrière.

Au final, l'enquête se fonde sur une démarche résolument qualitative, articulée entre différentes sources et différents types de matériaux. Principalement, la réalisation d'entretiens semi-directifs (97) dont 23 entretiens réalisés en dehors de l'organisation postale, de type biographiques, auprès de personnes au parcours non-linéaire (salariés devenus indépendants, chômeurs, retraité auto-entrepreneur, salariés en reconversion professionnelle) et exploratoires, auprès d'acteurs RH au sein des organisations pré-citées. Soixante-douze entretiens ont été réalisés au sein de l'organisation de La Poste. Ces entretiens ont globalement suivi une grille similaire articulée en trois axes : les grandes étapes du parcours de la personne, le quotidien de son activité actuelle et avec qui la personne est en relation pour la réaliser, la façon dont elle envisage la suite de son parcours et avec qui est elle en relation pour y parvenir (les modes de traitement des entretiens sont présentés de manière détaillée au chapitre suivant). Ces entretiens ont été réalisés auprès d'agents (16), de chefs d'équipe (3), des directeurs de service (7), de DRH opérationnels (5), de conseillers en évolution professionnelle (CEP) (10), de syndicalistes (6), et de responsables RH de la Banque, de l'Enseigne, du Courrier, et du Groupe La Poste (25). À l'extérieur de l'organisation, nous avons également interviewé les deux consultants ayant accompagné les CEP dans leur formation. Notre position de salarié au sein d'un cabinet de conseil, prestataire pour le compte des services RH de La Poste, nous a permis de compléter la réalisation des entretiens formels par des échanges réguliers avec les consultants en mission. (Un tableau récapitulatif présente en annexe la liste des entretiens réalisés.)

Aussi, les données recueillies en entretiens ont été enrichies par des séjours d'observation ethnographique au sein de quatre centres financiers, dans l'Est, le Centre et le Sud-ouest de la France, ainsi qu'en Ile-de-France. Ces séjours de deux jours, répétés, se sont déroulés aux côtés des conseillers en évolution professionnelle, en suivant leur quotidien de travail, auprès des agents.

Les analyses documentaires ayant servi à confronter, amender, nuancer et questionner le discours des acteurs se sont fondées sur des documents internes à La Poste (plaquette de présentation, chartes, notes d'organisation, fiches métiers, etc.), des documents élaborés par les consultants en mission pour les services RH de La Poste, des rapports d'audit externes commandés par le CHSCT d'un site de La Poste, les bilans sociaux de l'entreprise, des tracts syndicaux et enfin, quelques données chiffrées, trop éparses et recueillies de manière trop clandestine pour servir la constitution d'une base de données à visée de traitement statistique.

Enfin, c'est une année et demie passée comme consultant en ressources humaines qui nous a permis de collecter un matériau empirique permettant non pas d'élargir les résultats de l'enquête au sein des centres financiers de La Banque Postale, mais d'asseoir le degré de validité à leur accorder. Les actions de formation en gestion des ressources humaines et particulièrement sur des chantiers de type mobilité, ainsi que les missions de conseil dans l'accompagnement de

réorganisations au sein de la Fonction publique et dans le secteur bancaire, ont été l'occasion de réaliser, en situation, ce qui aurait pu constituer si elles avaient été couplées à un dispositif méthodique d'enquête, d'inespérées séances d'observation participante. Cette seconde dimension, que l'on ne peut guère qualifier d'ethnographique, n'occupe évidemment pas la même place que l'analyse détaillée d'un cas, théoriquement informée et méthodologiquement ajustée, mais elle permet de renforcer la portée des résultats construits au cours de l'enquête, tout en soulignant les limites inhérentes à leurs spécificités.

### **Énoncer et démontrer la thèse de la thèse**

La thèse que nous avons construite répond à la question suivante : comment s'opère la mobilité professionnelle des travailleurs dans un contexte organisé dont les modes de management, les dispositifs de gestion et les objectifs de production se transforment ? Et à partir de cette réponse, qu'est-ce que l'étude de ce cas peut-elle nous dire d'une reconfiguration des marchés internes et plus généralement du rapport salarial ?

La thèse que nous défendons ici est que la mobilité s'opère par la réalisation de transactions plurielles, à la fois distinctes et simultanées, et dont la mise en compatibilité ne va pas de soi. C'est le sens à donner au terme de « pulsations », comme une métaphore en référence aux mouvements du métronome permettant d'accorder le rythme des musiciens. Ce principe de transactions plurielles constitue un aménagement de la théorie de la double transaction élaborée par C. Dubar au sujet de la constitution des identités professionnelles, conçues selon un équilibre entre une identité pour soi et une identité pour autrui. La nuance veut néanmoins qu'en ce qui concerne la mobilité professionnelle, celle-ci se joue selon un principe de marchandages multiples. Celle-ci semble en effet reposer sur un ensemble de transactions (plurielles) qui met en jeu des formes de négociation distinctes, pas nécessairement compatibles entre elles *a priori*, et qui pourtant, doivent trouver un équilibre, se cadencer pour reprendre la métaphore, et rendre la mobilité professionnelle possible à un moment donné d'une carrière et dans un contexte donné. Une première forme de négociation se situe au plan individuel. Elle met à l'épreuve le salarié ou l'agent dans son rapport au changement. Autrement dit, la première transaction est à opérer entre soi, son parcours et la place de cette rupture au sein de son parcours de vie. Une autre négociation se joue du côté des dispositifs de gestion des ressources humaines. Ces dispositifs, qui prennent souvent la forme de dispositifs de conduction, ont des effets sur les logiques de carrière (anticipation du changement, valorisation de l'initiative personnelle et de la responsabilité individuelle) pour peu que les individus y trouvent un intérêt à s'en saisir. Ce qui signifie que ces

dispositifs gestionnaires produisent des effets performatifs sur le fonctionnement du marché interne qu'ils sont censés administrer, même si cette performativité n'est ni automatique (elle ne produit des effets que pour autant que les individus jouent le jeu de la coopération avec les acteurs des services RH), ni autonome (elle nécessite souvent la présence d'un tiers pour produire ses effets). Enfin, une dernière forme de négociation permettant de rendre la mobilité effective vient se loger dans la relation entre l'individu et son supérieur hiérarchique, où l'enjeu de la transaction se noue entre les objectifs productifs de l'organisation et – pour le dire de manière simplificatrice – la nature et le niveau de compétences du travailleur. Une autre forme de négociation plus institutionnelle s'ajoute encore, notamment, celle du dialogue social au sein de l'entreprise, qui encadre, par différentes dispositions d'accompagnement, les mobilités induites par les restructurations de l'appareil productif.

L'essentiel de notre thèse est de proposer un mode de lecture analytique de la mobilité professionnelle en entreprise, en mettant en avant le principe d'une transaction plurielle entre différents pôles de négociation. C'est leur caractère à la fois distinct et simultané qui en fait un régime d'épreuve original permettant de penser la mobilité différemment des catégories habituelles (mobilité choisie, mobilité subie) et invitant à prendre au sérieux les conditions locales dans lesquelles ces mobilités ont lieu et qui rendent possible cette mise en compatibilité. Ici aussi, le terme de « pulsations » permet de désigner une façon de cadencer le rythme et d'accorder le tempo de ces différents acteurs, prenant part à la mobilité interne avec des intérêts parfois divergents, élaborés selon des modes de rationalités souvent distincts, et finalement, dont la mise en compatibilité constitue une épreuve dont l'issue demeure toujours indéterminée.

Le corollaire de ce premier volet est que la mise en compatibilité de ces différentes sources de négociation ne va pas de soi. L'enquête a permis de montrer d'ailleurs qu'elle repose essentiellement sur la capacité des individus à transformer les ressources dont ils disposent en réalisations effectives. Et cette capacité, inégalement distribuée, fait en définitive apparaître la nécessité d'élaborer des principes de justice nouveaux, adaptés à ce régime d'épreuve particulier, et permettant de garantir l'exercice effectif de la liberté individuelle (B. Zimmermann, 2011). Encore plus, dans un monde du travail où se réinventent régulièrement les enjeux de l'agir professionnel.

Après une ouverture par un chapitre méthodologique centré sur les conditions de réalisation de cette thèse et avec un mode de présentation simple : avant le terrain, pendant le terrain, après le

terrain, le chapitre deux entame véritablement la démonstration des arguments. Il montre ainsi que la reconfiguration des règles de gestion du personnel répond effectivement, comme l'explique le modèle théorique (P. Doeringer et M. Piore, 1971), à une transformation des activités de l'entreprise et donc de ses besoins en termes de main d'œuvre. Autrement dit, le marché du travail postal constitue bien un marché interne au regard du modèle canonique, mais un marché empreint de spécificités et surtout, un marché interne qui se reconfigure. Le recrutement de fonctionnaires par voie de concours a cessé et a été remplacé par celui de salariés de droit privé, celui-ci ne s'opère plus non plus de manière centralisée ni par cohortes, mais au compte-goutte et en fonction des besoins locaux. L'allocation des postes n'est plus indexée à un niveau de grade ouvrant l'accès à un certain panel de fonctions, mais à des compétences, de préférence transversales, dont il faut apporter la preuve pour accéder à des métiers différents, à la teneur moins technique et plus commerciale. Enfin, l'avancement de carrière ne répond plus à une logique prévisible et automatique, mais à une logique au caractère plus aléatoire qui donne un pouvoir discrétionnaire aux acteurs de la ligne hiérarchique. Ce chapitre montre également en quoi le contexte de reconfiguration du marché interne conduit à faire de la mobilité interne un enjeu d'adaptation pour l'entreprise. Il montre enfin qu'un tel processus de transformation produit des conséquences sur le déroulement des carrières qui peuvent se trouver tantôt bloquées, chamboulées ou accélérées. L'argument principal du chapitre est de souligner que la mise en compatibilité des parcours individuels et des restructurations de l'entreprise est un phénomène plus complexe qu'un simple phénomène d'appariement entre offre et demande. Il s'agit d'un processus qui met en jeu un cadre juridique et politique, des choix d'orientation stratégique qui réorientent les objectifs productifs de l'entreprise, et de l'héritage sociologique d'une ancienne administration d'État.

Le chapitre trois resserre la focale sur les centres financiers de La Banque Postale. Il montre en quoi les anciens CCP (centres de chèques postaux) constituent un terrain à l'image des transformations de La Poste. Il met en avant les transformations de l'activité au sein des centres financiers, marquée par la réorientation de l'appareil productif d'un travail de *back office* (ouverture et saisie des chèques) vers un travail de développement commercial et de service à la clientèle. Ce chapitre permet de comprendre en quoi la mobilité interne constitue un des principaux leviers d'ajustement entre la redéfinition d'objectifs productifs et la composition sociologique de cet univers de production. Autrement dit, que la mise en compatibilité des deux logiques ne se limite guère à un simple processus d'adaptation des compétences des agents aux besoins de l'entreprise. C'est l'argument central de ce chapitre, souligner, à une échelle donnée, que la mobilité est un

problème multidimensionnel, incluant bien sûr une dimension d'adéquation entre les besoins et les ressources « humaines » de la structure, mais aussi une logique de recombinaison des identités professionnelles en cours de carrière, et enfin, une dimension politique de l'organisation, celle de faire de la mobilité une modalité d'accompagnement du changement dans l'entreprise, autrement dit d'en faire un ressort de politique de gestion de ses ressources humaines, s'incarnant jusque dans la création d'un métier dédié à cette activité : celui de conseiller en évolution professionnelle (CEP).

Le chapitre quatre se concentre alors assez logiquement sur le métier de CEP. Il montre les origines gestionnaires et le cadrage psychologique de cette activité particulière d'accompagnement à la mobilité en entreprise. L'investigation empirique aux côtés de ces conseillers a permis aussi d'en montrer les différents visages, les différentes façons mises en œuvre pour se construire une place dans des organisations locales, souvent spécifiques et par conséquent, les réalités variées d'un métier parfois en décalage par rapport aux représentations initiales portées par ses concepteurs. Aussi, ce chapitre met en avant le caractère quelque peu étonnant de ce métier, créé pour fluidifier les mouvements de main d'œuvre sur le marché interne postal et qui, pour le moins, semble n'avoir que des effets limités sur le volume des mobilités. L'argument qui ressort alors de ce chapitre est que la création d'un dispositif dédié à l'accompagnement des mobilités ne suffit pas à produire de tels effets. La mise en compatibilité des transformations de l'entreprise avec les aspirations attendues des postiers demande plus qu'un simple processus de médiation. La mobilité professionnelle, dans un tel contexte, pour être effective, passe par un processus de mise en compatibilité qui met en jeu une pluralité de mécanismes de régulation de puissance inégale.

C'est la coexistence de plusieurs pôles de régulation des carrières que montre le chapitre cinq. Il met en avant l'existence simultanée d'instances, collectives ou individuelles ou encore bilatérales, qui viennent structurer différemment les rapports de négociation dans un processus de mobilité. La régulation collective du changement, par l'organisation du dialogue social et la conclusion d'accords sociaux, en font un pôle puissant d'accompagnement des mobilités. Mais celui-ci se trouve dans une forme de « rivalité » avec un mode de régulation plus individuel, incitant les travailleurs à l'autonomie et à l'initiative dans la réalisation de leur parcours, et dont l'incertitude qui le caractérise ne permet pas réellement de dire qu'il constitue un mode majoritaire d'accompagnement des mobilités. Pourtant, c'est le même accord social qui institutionnalise l'usage de ces deux modalités d'accompagnement des mobilités, et dont les capacités de régulation s'avèrent bien distinctes. Une autre manière plus informelle de négocier sa mobilité en

entreprise est mise en lumière dans ce chapitre. Il s'agit de l'ensemble des processus de négociation parallèle qui ont cours en dehors des procédures officielles de gestion des ressources humaines et qui constituent un mode de régulation des mobilités à la fois très efficace et finalement, assez répandu, néanmoins foncièrement inégalitaire, puisqu'il favorise les travailleurs les mieux dotés en capital relationnel. L'argument principal de ce chapitre fonde en grande partie le cœur de la thèse : il met en évidence le travail de mise en compatibilité qui préside à la réalisation des mobilités, en montrant l'existence de plusieurs modes de régulation, pas nécessairement convergents et qui doivent pourtant s'articuler. Le terme de pulsation prend ici tout son sens, tant il permet de comprendre parmi ces différents pôles de régulation, lequel va finalement donner le rythme aux autres acteurs et d'une certaine manière définir la nature des négociations à mener dans cette épreuve de la mobilité. Car chacun de ces pôles ne nécessite pas les mêmes ressources pour être actionné et les stratégies à adopter ne servent pas les mêmes enjeux selon que l'on choisit d'actionner les leviers d'un accord social, l'étendue et la pertinence de son réseau, ou encore ses capacités individuelles à gérer le changement.

Ainsi, le chapitre six tente de comprendre le rôle particulier des CEP dans un contexte qui s'apparente à une forme de concurrence entre pôles de régulation. Le chapitre montre que les CEP ne sont pas nécessairement les acteurs qui donnent la pulsation et permettent d'accorder et les travailleurs et les managers et les dispositifs de gestion RH. À l'aide de données empiriques sur l'origine du projet CEP, ce chapitre met en avant la constitution de la mobilité à La Poste comme un « problème » social dont la résolution passe par la mise en place d'un dispositif dédié à l'accompagnement individualisé des changements professionnels. Ce chapitre montre ainsi en quoi la création du métier de CEP présente certains aspects d'une opportunité politique pour les services RH de l'entreprise. Celle-ci pourrait leur permettre de prendre une place stratégique dans l'organisation, et de s'éloigner du rôle de chambre d'enregistrement administrative des changements décidés par la ligne exécutive de l'entreprise, auquel ils ont longtemps été cantonnés. Avec cette mise en perspective, on comprend également mieux les raisons pour lesquelles la régulation des mobilités peut prendre la forme d'une lutte pour le monopole de la pulsation. Ce chapitre étant centré sur le point de vue des CEP, il montre alors en quoi les différentes manières d'agencer les pôles de régulation décrits plus haut conduisent les CEP à moduler, non sans une certaine tension, plusieurs composantes de leur activité. L'argument final qui ressort de ce chapitre est que la mobilité en entreprise, en reconfigurant ses modes de régulation, fait progressivement émerger un régime d'épreuve original se caractérisant par la coexistence – et donc par une forme de rivalité – de plusieurs pôles de régulation. Ce faisant, ce

régime d'épreuve encore instable conduit les acteurs à repenser leur stratégie de carrière, tout en tenant compte d'une redéfinition des rapports d'interdépendance dans ce processus de mobilité, et donc des rapports de pouvoir.

Le chapitre sept s'appuie sur de précédents travaux et d'autres sources empiriques pour montrer comment le cas étudié peut être analysé comme une déclinaison d'un phénomène plus large de transformation des modes de gestion des ressources humaines, eux-mêmes issus d'un paradigme normatif reposant sur une conception particulière de ce que doit être une « bonne » carrière. Il montre ainsi que la transformation des modes de gestion des ressources humaines constitue un levier principal de la transformation des marchés internes (pas seulement à La Poste, mais aussi dans la Fonction publique et dans une entreprise du secteur bancaire). Pour autant, la capacité de ces dispositifs de gestion à transformer le marché qu'ils sont censés contribuer à administrer ne va pas de soi. Autrement dit, la performance du marché interne à l'aide de dispositifs de gestion n'est pas systématique et dépend des contextes (structurés par un ensemble de dispositions réglementaires, de dispositifs de gestion et d'individus) au sein desquels peuvent s'élaborer des stratégies non-coopératives. En changeant ainsi la nature des épreuves de la mobilité, les règles se transforment et la nature du jeu collectif change également. Ce qui signifie que les ressources pertinentes pour obtenir, dans les multiples transactions, des termes de l'échange favorables, ne sont plus les mêmes. L'argument final de ce chapitre est alors que la redéfinition d'un régime d'épreuve à la mobilité par la création de dispositifs de gestion dédiés, transforme les critères d'allocation de la main d'œuvre, alors même que pour les individus, elle ne nécessite plus les mêmes ressources leur permettant d'agencer les mobilités au fil d'une carrière. La question de l'inégale répartition de ces ressources reste toutefois ouverte, mais elle invite déjà à étudier plus avant les dispositifs de gestion qui s'emparent dorénavant de la notion de capacité, en référence à une certaine conception de la justice sociale. Car, si les mobilités se négocient entre plusieurs pôles (RH, individuel, managérial, syndical) aux intérêts divergents, leurs mises en compatibilité semblent dépendre en fin de compte de la capacité de l'individu, dans un contexte donné, à agencer les différences de temporalités inhérentes à sa carrière et à celle de l'organisation, mais aussi à transformer les ressources dont il dispose (son capital relationnel, sa connaissance des dispositifs de gestion) en réalisations effectives, c'est-à-dire en mobilités qui servent ses choix de carrière. Or ces capacités ou capabilités, font directement écho à une conception particulière de la justice sociale défendue par A. Sen, dont la transposition au monde du travail, notamment dans la lignée des travaux de B. Zimmermann, révèle leur inégale distribution parmi les travailleurs. Leur



transformation comme cible de futurs outils managériaux ou dispositifs de gestion RH<sup>6</sup>, ne peut faire l'économie d'une compréhension située de la pluralité des modes de régulation locaux, encore plus particulièrement lorsque la capacité des individus à appréhender les mobilités au sein de leur parcours devient une forme d'expression de leur liberté par le travail.

---

<sup>6</sup> *(R)évolution du management des ressources humaines, Des compétences aux capacités*, S. Fernagu Oudet, C. Batal, Presses universitaires du Septentrion, 2016.

# Chapitre 1

---

## Les rouages d'une enquête



## Introduction

La particularité d'une recherche en sciences sociales, encore plus lorsqu'il s'agit d'une démarche qualitative, est qu'elle noue une relation éminemment singulière entre le chercheur et son objet de recherche. De la même manière que l'objet étudié est toujours historiquement indexé et socialement construit (P. Bourdieu, J.-C. Chamboredon, J.-C. Passeron, 1968), le chercheur en sociologie est lui aussi, un être social, situé et évolutif, de même que son terrain d'enquête et que son champ disciplinaire. Si la consistance du lien qui unit le chercheur en sciences sociales à son objet de recherche doit donc être explicitée pour livrer, autant que faire se peut, les conditions de validité des énoncés scientifiques qu'il a lui-même établis à partir de ses observations de terrain, l'exercice ne se résume pas à la seule prise de conscience de ses prénotions, plus ou moins combattues par la hardiesse d'une méthodologie d'enquête dédiée. Elle est aussi, le résultat d'un travail tout autant exigeant qui consiste à exercer continuellement, un contrôle réflexif sur sa propre position de chercheur : Aux différentes étapes, préalablement à l'enquête, en construisant un questionnement, sur le terrain, en recueillant des données, et ensuite, en essayant de les (re)mettre en forme, jusqu'à finalement produire un récit dont la teneur se doit de rester la plus fidèle possible aux données d'enquête et dont la portée doit être soumise aux critères de scientificité (H. Becker, 2002). Je ne me livrerai donc pas dans ce chapitre d'ouverture à la tentation – vaine – de mise à distance de mon objet de recherche. Je livrerai plutôt le compte-rendu raisonné, analytique et critique des conditions d'enquêtes (M. Burawoy, 2003), de mes questionnements (théoriques, empiriques, épistémologiques), les explications relatives à la nature du lien que j'ai pu entretenir avec mon objet de recherche, mon terrain d'enquête, les acteurs rencontrés, le matériau (re)constitué à plusieurs reprises, les tâtonnements et les allers-retours nombreux entre les données, les lectures, l'écriture, aux différents moments de ma recherche.

Pour parvenir à cet objectif, aussi rigoureusement qu'humblement, deux conditions me sont apparues nécessaires. La première découle directement du caractère évolutif du lien à l'objet et à l'enquête. En plus de quatre ans de recherche, il serait illusoire de laisser croire que les prénotions d'alors se sont progressivement évanouies au fil de l'élaboration d'un savoir toujours plus scientifique d'année en année. Certaines sont tombées alors que d'autres se formaient, à mesure que le terrain se dévoilait, d'autres zones d'ombres apparaissaient. La mise en mots de ma propre réflexivité suivra donc un ordre chronologique : avant le terrain, pendant le terrain et après le terrain. La seconde condition est déjà apparue dans les premières lignes de ce chapitre, elle tient à l'utilisation du pronom personnel « je ». Autant l'utilisation de la forme passive ou de la première

personne du pluriel se justifie dans l'élaboration *a posteriori* d'un argumentaire de thèse, autant elle constituerait une fausse pudeur dans cette section qui vise justement à poser les limites et les conditions de validité des énoncés qui vont suivre. Dans ce chapitre, c'est donc un sujet, socialement situé, avec ses convictions et ses doutes, qui s'exprime.

## **1. Les conditions de l'enquête (avant le terrain)**

### **1.1 Mon rapport à l'objet : tout objet de recherche est un aveu autobiographique**

« Tout objet de science est un aveu autobiographique ». C'est la formule qu'utilise B. Cyrulnik (2014) pour exprimer une idée simple et largement partagée par l'ensemble des sciences humaines. L'objet observé parle de l'observateur. Les débats qui alimentent la culture des chercheurs, leurs rencontres amicales, leurs liens personnels et les malheurs de leur existence se mêlent à la rigueur des observations scientifiques pour produire des énoncés théoriques. En cela, nous dit-il, l'objet ne fait pas que se révéler au chercheur, il parle de l'observateur.

Pour ma part, l'objet d'étude que constitue la mobilité professionnelle révèle une préoccupation profonde d'essayer de comprendre la constitution progressive d'irréversibilités au sein des parcours biographiques. Dans mes précédents travaux de recherche, sur les travailleurs âgés (C. Claisse, C. Daniel, A. Naboulet, 2011, 2014), sur les figures particulières de l'auto-entrepreneuriat (C. Claisse, 2014), puis sur les formes de management adocratiques, j'ai été frappé de l'inégale difficulté avec laquelle les individus rencontrés pouvaient changer d'univers professionnels, voire pouvaient opérer de véritables tournants au sein de leur existence. *« Pour autant qu'on s'attache à analyser les carrefours et l'enchaînement des choix, l'entretien permet donc de saisir des références (de localisation, d'espaces, d'appartenance) qui participent de l'hétérogénéité sur laquelle l'activité d'un entrepreneur se déploie. Interroger une personne sur sa carrière permet de revenir longuement sur l'enchaînement de ses choix, ses succès et ses échecs, et de mesurer l'effet de certaines irréversibilités sur la construction progressive d'une trajectoire. »* (P.-P. Zalio, 2007). C'est la démarche que j'avais initiée lors d'un premier travail de recherche sur le dispositif de l'auto-entrepreneur, mis en place par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008. Néanmoins, au fil des recherches je m'apercevais que, bien plus que la question de la formation des irréversibilités dans les parcours, c'est plutôt le caractère contingent de la disposition d'un ensemble des ressources mobilisables par les individus en situation, avec une

incertitude structurante quant à leur capacité de transformer ces ressources en appuis effectifs pour l'action, qui m'intéressait vraiment.

Je pense souvent à Édith, cette professeur de yoga que j'avais rencontrée dans le cadre de mon mémoire de master. Après ses études supérieures (une première année de sociologie, une première année d'espagnol, une première année d'anglais, une première année de chinois, quelques mois de préparation aux concours administratifs, puis une maîtrise de chinois et une maîtrise d'économie du développement), elle avait travaillé quatre ans pour Amnesty International. Ensuite, grâce à sa connaissance du terrain chinois (elle était partie étudier un an en Chine), elle crée avec des amis, une entreprise de distribution de films chinois, qui sera ensuite rachetée par une entreprise de production et de distribution japonaise pour laquelle elle travaille quelque temps encore. Après une quinzaine d'années passées dans le monde de la production cinématographique, Édith et son mari partent avec leurs deux enfants pour la Californie. Un rêve commun à tous les deux qui devient possible grâce à une évolution de carrière de son mari. Là-bas, Édith crée sa propre entreprise et devient consultante pour une représentante du Festival de Cannes aux États-Unis et quelques autres festivals, américains et italiens. Cette expérience se prolonge sur une seconde période de dix ans, « ... et j'ai tout planté le cinéma pour vendre des crêpes en Californie (rires) pendant deux ans, tout en commençant à donner des cours de yoga ». Pour créer ce qu'elle appelait « son business de crêpes », elle passe un séjour en Bretagne, où elle travaille dans une crêperie avant de retourner en Californie, vendre des crêpes sur les marchés. Elle me confiait alors que c'était sans doute son meilleur métier. Dans le même temps, Édith poursuivait son apprentissage du yoga et perfectionnait sa pratique jusqu'à obtenir une certification. Depuis son retour en France, elle enseigne cette discipline en cours collectifs et individuels et continue d'organiser des événements sous la forme de stage de yoga. Je me souviens de l'évidente facilité avec laquelle Édith expliquait l'ensemble des retournements durant son parcours, qu'elle plaçait sous le signe de la chance, comme si l'activation des ressources et leur transformation effective en appui pour l'action avaient été « naturelles ».

*« Je vous disais tout à l'heure que par exemple quand les gens du cinéma commençaient à me... quand je les détestais tous... j'ai vite compris que c'était moi qui avais un problème et que je ne voulais plus être avec ces gens-là. Je pense que j'ai eu de la chance parce que j'ai autour de moi beaucoup de gens qui galèrent en voulant changer ; Y compris des relativement jeunes, pas seulement post 40 et tout ça. Je pense que j'ai eu à chaque fois de la chance ; Les crêpes par exemple, aux États-Unis, en Californie, tous les Français qui vivent en Californie ont un rêve, c'est de faire des crêpes ; à un moment ou à un autre, ils sont informaticiens ou envoyés là-bas en expat' machin, « oh, mais quand même il n'y a pas de crêpes, si on faisait des crêpes ». Et je me suis dit, oui, ok let's go, on va faire des crêpes, c'est évident. J'ai passé l'été en Bretagne, j'ai fait une formation avec une crêpière bretonne. Je savais que ça ne serait pas pour*

*toute ma vie. Je regrette vraiment... enfin, il n'y a pas à regretter quoi que ce soit ; J'aurais fait ça trois ans plus tôt, j'aurais été cinq ans crépière au lieu de deux ans, j'aurais... sûrement mieux fait le tour de ça. [...] Quand j'ai bossé à Amnesty International, je savais que c'était ça que je voulais ; et je n'ai jamais regretté, ça me déculpabilise encore aujourd'hui quand je ne suis plus très impliquée dans les ONG... mais bon j'ai donné quatre ans de ma vie... c'est bon. [...] Euh... et j'ai monté une boîte de distribution de films chinois, avec des potes... c'était ce qu'il me fallait, c'est tout, c'était... il n'y avait pas de doute ; Et... on ramait, on ramait financièrement, donc quand les Japonais sont venus nous proposer de bosser pour eux, je n'ai pas hésité une seconde parce qu'à l'époque... j'avais un copain, qui est devenu mon mari, on n'avait pas encore d'enfants, mais un peu des projets de faire tout ça. Et là c'était la période où il fallait que j'aie un boulot fixe, des revenus fixes, une vie stable... donc je n'ai pas eu d'hésitation... Après on avait vraiment envie des États-Unis donc il n'y a pas eu d'hésitations, dès que celui des deux a eu son visa, on est partis. » (Édith)*

Je me souviens aussi d'avoir été marqué – au-delà de la chance – par la présence des multiples soutiens qu'Édith a pu activer, avec plus ou moins de difficultés, aux différents tournants de son parcours : un groupe d'amis soudés autour de leur entreprise de production de films chinois ; un mari cadre dont l'entreprise a permis de prendre en charge la mutation, le déménagement et l'installation aux États-Unis ; un réseau relationnel suffisamment étendu lui permettant de trouver rapidement des élèves ; un statut de chômeur auquel elle a pu adosser son activité d'auto-entrepreneur.

*« J'ai été assez maligne pour m'inscrire quand même comme demandeur d'emploi à un moment ; j'ai attendu un an avant de le faire parce que je ne voyais pas l'intérêt puisque je n'avais pas été salariée en France depuis longtemps, etc. Et tout d'un coup je me suis dit, nan, mais attends, je peux peut-être avoir un coup de main sur... comment structurer mon activité ici ; et que j'ai eu droit à l'ACCRE. Et donc pour le moment je ne paye que 5,5% de charges au lieu de payer 23% ... Sachant qu'on n'aura pas de retraite de toute façon et que pour le moment, moi je suis couverte par la sécu de mon mari, etc., enfin... voilà. Donc en gros moi mon point de vue, c'est que ça m'a bien arrangée, parce que comme j'ai expliqué au monsieur à Pôle emploi, ça me dérangeait un peu de continuer à gagner que de l'argent au noir et que je lui expliquais que vraiment ce dont j'avais besoin ce n'était pas d'élèves, parce que des élèves j'en avais, que dès que je voulais développer ça, il n'y avait pas de soucis, mais que, il me semblait que j'étais un peu hors la loi et que c'était pour ça que je m'étais inscrite à l'ANPE et que je voulais reprendre le droit chemin en revenant en France... » (Édith)*

*« Ils se sont obstinés à me mettre... sur le Pôle Emploi spécial spectacle, avec la description de ce que j'avais fait, ils ont écrit qu'en gros j'étais... organisatrice de spectacles, que je voulais gagner 3000 euros par mois, en étant prof de gym. Et... pour des raisons... internes, qui m'échappent totalement, ils ont mis un petit code sur ma profession qui faisait que je devais aller à Pôle Emploi... spécial spectacle. Où vont tous mes copains qui ont bossé dans le cinéma comme moi depuis vingt ans. Et... quand j'ai finalement été convoquée au bout de trois mois et demi, j'ai dit à la fille... Elle me dit « bon alors qu'est-ce que je peux pour vous ? » ; je lui dis « bah j'aimerais bien savoir, parce qu'en tout cas, ne me proposez pas du travail dans le cinéma ». (Édith)*

La combinaison d'un ensemble de ressources et de contraintes, contextualisées en fonction des moments de l'existence et de la situation de chacun au sein du monde social qu'il occupe, alors

potentiellement mobilisées en appuis sociaux plus ou moins puissants, était finalement le point qui m'interrogeait le plus. Parvenir à comprendre le caractère déterminant de ce panel de ressources, mobilisées en appuis effectifs pour l'action, de manière plus ou moins heureuse en fonction des moments de la vie et de son monde social d'appartenance, dans la constitution d'un phénomène – la carrière professionnelle – qui peut sembler de prime abord comme l'expression d'un caractère éminemment individuel, m'apparaissait extrêmement curieux. Pour ce faire, il me manquait toutefois un terrain d'investigation adapté à la prise en compte du contexte organisé dans la construction des parcours. C'est ce que m'a permis de réaliser cette thèse en terrain postal.

En outre, je dois aussi reconnaître une forme de préoccupation personnelle à l'idée d'avoir dû faire des choix d'orientation dont la structuration m'a conduit à traverser différents mondes sociaux et a conditionné, pour une large part sans doute, les possibilités de tournants à venir. Issu d'une famille artistique, fils de musiciens, j'ai d'abord été façonné par une éthique de l'effort au travail, conçue comme condition nécessaire de la réussite professionnelle. Condition nécessaire, mais ô combien insuffisante, tant celle-ci fait à la fois appel à cette part individuelle difficilement appréhendable que les artistes appellent parfois le don, le talent ou la musicalité... mais également, à la possibilité pour l'individu, aussi talentueux et besogneux qu'il soit, de rencontrer un contexte collectif favorable à l'expression de son art (un professeur renommé, au réseau influent, l'appartenance à une organisation rayonnante qui facilite la progression et l'accès aux concours sélectifs). C'est le second pivot structurant dont j'ai pris conscience plus tard, au moment où je commençais mon apprentissage des sciences sociales.

Dans cet apprentissage, l'institution scolaire a elle aussi été un facteur déterminant de ma socialisation. Comme un grand nombre de bons élèves, plutôt travailleur, j'ai davantage été porté par le contexte de l'institution (ses règles et ses représentations) plus que je n'ai fait mes propres choix. Je me souviens avoir formulé le choix de rejoindre un lycée hôtelier à la fin du collège et que ce souhait m'avait alors été déconseillé, m'indiquant que la filière générale était préférable puisque mes résultats scolaires montraient que « j'en avais les moyens ». C'est sans doute le malheur de l'école, et de certains professeurs, d'entretenir ainsi une forme de reproduction scolaire (regardons, encore aujourd'hui, le nombre de professeurs qui sont passés par les classes préparatoires et la sur-représentation des enfants d'enseignants dans ces filières). Ensuite, les étapes étaient presque rendues sociologiquement obligées : une filière générale jusqu'au bac – avec mention – les classes préparatoires, l'École normale... Mais peut-être déjà, ai-je manifesté ce



que j'avais alors vécu et continue d'interpréter aujourd'hui, comme une forme de résistance à la norme de réussite du lycée. Cette norme qui consiste à envoyer les meilleurs élèves dans les filières scientifiques. Bien que bon élève – je tiens à cette formule – j'avais exprimé un choix très net de rejoindre la filière économique et sociale. Aussi bien parce que j'étais fasciné de comprendre les rouages du monde dans lequel j'allais poursuivre de m'intégrer, et peut-être aussi pour rejoindre des matières littéraires pour lesquelles j'étais nettement moins doué, comme pour échapper d'une certaine manière au processus de sélection automatique. De ce point de vue, je peux dire avec humilité et honnêteté que la thèse marque le point d'achèvement d'un parcours scolaire sur lequel j'ai souhaité « reprendre la main » : D'une part, j'ai pu investiguer de manière approfondie, bien que circonscrite, cette question de la contextualisation des parcours, et de cette façon, prendre aussi suffisamment de distance sur le mien propre. D'autre part, j'ai rencontré au CSO et avec l'encadrement de Didier Demazière, des conditions particulièrement ajustées à faire de mon parcours de thèse, un exercice d'autonomisation de la pensée.

Enfin, avant d'entamer ce parcours de thèse, c'est un événement biographique à jamais structurant, que quelques lecteurs reconnaîtront et que la pudeur m'empêche de faire mention ici, qui est venu aiguïser encore plus fortement le besoin de comprendre, en partie (et sociologiquement) les tournants qui fondent les différentes séquences de l'existence. Souvent, lors des entretiens que j'ai réalisés auprès de mes enquêtés, j'ai éprouvé un effet miroir à l'évocation d'événements de leur vie, qui me renvoyaient à ceux que j'ai vécus, ces rares événements irréversibles où tout bascule. La proximité avec certains enquêtés m'a parfois déstabilisé dans mon rôle de simple chercheur, conduisant l'empathie à parfois sortir du cadre de l'entretien formalisé et rendant après coup, le traitement des « données » plus délicat et pétri d'une peur du voyeurisme.

Toujours sur le plan biographique, je me suis aperçu avec la fin de mon contrat Cifre et la recherche d'un travail salarié comme consultant-formateur en ressources humaines et management, que j'avais moi aussi réalisé une forme de mobilité professionnelle. J'ai ainsi expérimenté tout un panel d'épreuves que j'ai décrites dans le processus de mobilité professionnelle : De la mise en récit de soi à la traduction de mon parcours académique en « compétences » opérationnelles pour un recruteur, j'ai pu réellement mesurer, non pas l'écart de compétences entre deux univers professionnels, mais bien plus l'épreuve que constituent les opérations de traduction d'un monde social à un autre, et parfois, l'incompréhension de l'un sur l'autre.

Au final, la thèse m'a donc progressivement rendu capable de changer de regard sur les mécanismes de construction des parcours, à la fois sur celui des observés, et sur le mien. Faire une part de tri entre les ressorts individuels, nos ressources propres, et celles qui se construisent en fonction du moment de notre cycle de vie et de la position que nous occupons dans le *champ* qui nous structure en partie, a été en ce qui me concerne une révélation, au même sens que le processus de révélation d'un cliché de photographie, progressivement, avec méthode et dans des conditions propices. J'étais plutôt enclin à penser que notre origine sociale, le type d'éducation que nous avons reçue, la nature des relations que nous avons pu nouer au fil de notre existence, la position que nous occupons dans le monde social, constituent un capital extrêmement puissant, doté d'un déterminisme capable de nous faire agir presque docilement, du moins avec une forme de complicité tacite. Aujourd'hui, j'ai pu démontrer à quel point ce capital, tout aussi déterminant qu'il soit, peut lui aussi être dé-re-construit. Certes, il ne le peut sous la seule impulsion d'un individu pris isolément, mais l'existence de marges de manœuvre individuelles est apparue bien réelle, quelle que soit la combinaison contingente du panel de ressources et de contraintes dont nous disposons, en situation et à l'instant t. Je croyais observer des salariés, en grande partie ballotés par les aléas des restructurations d'entreprise, sommés de redéfinir les conditions de leur carrière professionnelle, j'ai en réalité rencontré des individus dotés – certes inégalement – de capacités de résistance malicieuse, tout à fait en mesure d'activer des ressources collectives qui les dépassent pour servir la réalisation de fins individuelles bien comprises.

Comprendre les stratégies de résistance collective des salariés, notamment celles qui consistent à limiter son engagement dans une démarche de mobilité volontaire, à ne surtout pas dire à son conseiller en évolution professionnelle ses éventuels souhaits d'évolution autres que ceux qui relèvent de dispositifs automatiques d'avancement – même si ceux-ci s'avèrent de moins en moins effectifs – pour continuer à faire fonctionner les cadres de régulation collectifs qui servent plus efficacement les intérêts de chacun, a constitué une véritable énigme que j'ai tenté de résoudre. Ainsi, de la croyance en une docilité complice, j'ai découvert la puissance d'une négociation maligne et habile des acteurs. Certains diront que c'est en soi un résultat classique et presque attendu de la sociologie de l'action organisée (D. Roy, 2006), mais il est toujours fascinant de découvrir la mécanique informelle qui se joue au-delà des symptômes – « les agents ne veulent pas bouger », « ils attendent la promo », « la promo, on me la doit » – pour comprendre les raisons d'être de tels phénomènes collectifs, la complexité de leur mécanisme et la viscosité de leurs rouages. Et puisque la complexité des phénomènes organisés tient en grande

partie au caractère interactif des relations que nouent les acteurs, j'ai à la fois pris conscience, mesuré, et observé, ce qu' « un ordre négocié » (A. Strauss, 1992) veut dire. En effet, au-delà des observations de terrain, c'est aussi la configuration d'enquête qui s'est déroulée au sein d'un contexte organisé, en tant que salarié d'un cabinet de conseil. Si, la convention Cifre offre bien quelques points d'ancrage réglementaires qui fixent peu ou prou les rôles de l'entreprise d'accueil et du doctorant, notamment celle d'une relation de subordination vis-à-vis de l'employeur, encadrée par le laboratoire et le directeur de recherche, elle crée aussi une situation suffisamment inédite pour ouvrir un champ de négociation assez large, qu'il s'agit d'utiliser pour servir les finalités de l'enquête. J'ai donc moi aussi, réalisé ma recherche au sein d'un contexte organisé à « l'ordre négocié » dont les implicites, les zones de flou, les arrangements méritent d'être explicités ici.

## 1.2 Une configuration tripartite : les modalités de la Cifre

Les conventions Cifre ont pour but de mettre en rapport les intérêts de recherche d'un laboratoire et les intérêts de recherche et développement d'une entreprise par la réalisation d'une thèse de doctorat. Il s'agit donc d'un dispositif tripartite qui lie un laboratoire de recherche, une entreprise ou une administration et un doctorant. Plus familières dans les sciences dures (sciences de l'ingénieur et sciences naturelles), puisqu'il s'agit de conventions *industrielles* de formation par la recherche, les thèses Cifre en sciences humaines et sociales, bien que minoritaires, ont néanmoins connu une progression du nombre de conventions allouées, passant de 15% en 2001 à près de 30% en 2014 d'après l'ANRT. Habituellement, les conventions Cifre en sciences humaines se déroulent de telle manière que l'entreprise d'accueil est aussi le terrain d'enquête. Ceci n'a pas été mon cas et la configuration d'enquête dans laquelle j'ai réalisé ma thèse mérite quelques explications.

En effet, la particularité de ma convention Cifre a été que le terrain d'enquête soit distinct de l'entreprise d'accueil, IDRH. J'avais initialement contacté Monsieur Frédéric Petitbon, Directeur Général Délégué du cabinet IDRH (cabinet de conseil en ressources humaines et management) pour une demande de stage qui n'avait pas abouti. Nous nous étions alors rencontrés après coup, lorsque j'entamais ma deuxième année de master à l'École normale supérieure de Cachan. L'enjeu du stage n'étant alors plus prioritaire pour moi, j'avais choisi d'évoquer la perspective d'une thèse en convention Cifre et mon souhait de rejoindre le CSO. J'avais été alors surpris de l'accueil *a priori* favorable d'une telle démarche, peut-être en raison du fait que Frédéric Petitbon – je

l'apprendrai plus tard – est un ancien élève du « DEA de M. Crozier ». Si bien que j'obtenais assez tôt durant mon année de master 2, un accord de principe sur le financement d'une thèse en convention Cifre. C'est un autre point de spécificité de la thèse d'avoir commencé par un accord sur la démarche pour élaborer ensuite, lors d'une période de stage, un projet de recherche en collaboration avec IDRH, le CSO et moi-même. D'abord orienté sur la notion d'employabilité, l'intérêt pratique de mes recherches s'est progressivement constitué autour des questions de mobilités professionnelles. Sans pour autant définir de terrain d'investigation *a priori*, la condition pour l'entreprise d'accueil était que l'enquête ne porte pas sur elle-même, mais sur une organisation extérieure. Les premiers temps de la thèse ont donc consisté à négocier des accès terrain auprès de différentes organisations, redéfinissant à chaque fois de manière spécifique, les questions de recherche : la possibilité d'organiser des carrières qualifiantes pour un personnel peu fidélisé au sein d'une entreprise de distribution de plis non adressés (Médiapost) ; l'organisation de la mobilité professionnelle de manière géographique et fonctionnelle avec un cadre contractuel spécifique (5 ans renouvelable deux fois), au sein du Ministère de la Défense ; la question de la fidélisation des jeunes « sublimes » chez L'Oréal, celle de la gestion des consultants dits à hauts potentiels chez Accenture et chez KPMG ; pour finalement s'intéresser à la question de la mobilité comme modalité d'accompagnement des restructurations d'une ancienne administration d'État devenue société anonyme, La Poste.

La Poste était donc au moment de l'enquête un client de l'entreprise qui m'a embauché. J'explique dans le chapitre suivant de quelle façon l'accès au terrain postal s'est fait à partir d'une ambiguïté autour de la demande de ce client, qui finalement n'a pas abouti et qui s'est, pour moi, transformée en opportunité de recherche. La configuration d'enquête sur le terrain postal, totalement dépariée d'engagements commerciaux, s'est établie de manière la plus officiellement informelle. J'entends par cette formule qu'aucun engagement, de quelle que nature qu'il soit, n'a été contractualisé avec La Poste et que toute l'enquête a été menée grâce aux relations interpersonnelles et par un effet « boule de neige » (S. Beaud et F. Weber, 2003) à partir d'un premier contact auprès d'un responsable des services RH du siège de l'entreprise, qui a trouvé un écho particulier à mes préoccupations de thésard salarié, dans la mesure où, quelques années auparavant, cette personne avait elle aussi réalisé une thèse de sociologie au LATTS, avec France Télécom comme terrain d'enquête. Je préciserai davantage les conséquences d'une telle configuration d'enquête dans la partie qui suit, mais avant cela, j'aimerais exposer plus avant le cadre formel dans lequel j'ai effectué ma recherche, celui d'une relation salariale avec une entreprise privée.

Comme le souligne G. Gaglio (2008), la particularité d'une thèse Cifre est d'engager le doctorant à l'adoption d'une posture compatible avec les exigences du monde académique et celles de l'entreprise. Une telle posture constitue « *une ligne de conduite, nécessitant d'établir une frontière entre ce que l'on peut/doit faire et ce que l'on considère dans/hors du cadre de son activité professionnelle, en fonction d'un objectif (ici la soutenance d'une thèse correctement évaluée), dans un milieu social où la sociologie est structurellement marginale.* » (G. Gaglio, 2008). Le stage préalable au commencement de la Cifre, outre la construction du projet de thèse, m'avait permis d'anticiper une partie des difficultés inhérentes à la situation de doctorant salarié d'un cabinet de conseil. Ainsi, j'avais formulé pour des raisons d'équilibre et des enjeux d'intégration aux métiers de la recherche le souhait d'une présence partagée, à mi-temps, entre le laboratoire et l'entreprise d'accueil, et ce, dès la première année. Une telle séparation permettait physiquement de « couper » les perturbations inévitables à la réalisation d'une recherche en dehors du cadre académique habituel et en même temps, entretenait une forme d'intégration à mi-course, tant du côté du laboratoire que du côté de l'entreprise. J'ai pu néanmoins ménager une forme de découplage entre les activités qui relevaient de mes travaux de recherche et les activités de chargé d'étude au sein de l'entreprise, que j'appréhendai comme une forme de contre-don anticipé à la prolongation de mon contrat Cifre, au-delà de la période des trois ans. J'ai ainsi contribué à l'alimentation du blog de l'entreprise, participé à l'organisation et au suivi des activités de l'École IDRH (cercle de réflexion mêlant consultants et chercheurs) et co-écrit plusieurs articles de management avec mon responsable scientifique en entreprise, jusqu'à la publication d'un ouvrage de management. Lorsque j'ai réalisé que ces activités ne me permettaient pas de mettre dans la balance des négociations une prolongation de mon contrat de travail au-delà des trois ans, j'ai demandé avec l'appui de mon directeur de thèse de limiter ma présence en entreprise lors de la troisième année à un jour hebdomadaire.

Toutefois, il a fallu gérer, tout au long des trois années les ambiguïtés et les malentendus liés au statut « d'intellectuel de service », que les activités extra-thèse, contribuaient largement à alimenter. Le premier malentendu tient premièrement à la méconnaissance de la discipline, dont les représentations varient entre « sociologie intrusive », qui permettrait de lire ce qu'il se passe dans la tête des gens ; sociologie « deus ex machina », qui permettrait de trouver aisément des solutions aux problèmes des organisations ; « socio-astrologie », qui permettrait de prédire l'avenir. À cette taxinomie, que j'emprunte à G. Gaglio (2008), j'ajouterais celle qui m'a le plus interpellée dans le monde du conseil et que j'appellerais la « pop-sociologie ». À l'instar du pop-

art, elle consiste en un assemblage relativement baroque de savoirs en sciences humaines (anthropologie, sociologie des organisations, sociodynamique, psychologie sociale) et en un usage assez peu préoccupé du cadre méthodologique dans lequel ces savoirs peuvent être valides, mais plutôt par les résultats qu'ils permettent de mettre en avant et les solutions à mettre en œuvre. J'avais donc souvent à répondre à la question de ce qu'est *en fait* la sociologie. Question embarrassante à laquelle j'ai trouvé tardivement une réponse des plus générales qu'il soit : je répondais qu'il s'agit de l'étude et de la compréhension des groupes humains.

La seconde ambiguïté avec laquelle il m'a fallu composer tout au long de la Cifre, tient aux dénominations abusives liées à la méconnaissance du travail de thèse. Un grand nombre de mes collègues d'alors ne faisaient pas vraiment la différence entre une thèse et un mémoire, entre un doctorant et un docteur. Ainsi, dès les premières semaines dans l'entreprise d'accueil, un consultant m'avait salué en utilisant l'épithète « doc », alors que pour moi le chemin jusqu'au doctorat n'en était qu'à ses débuts. Plus régulièrement, j'ai dû affronter la désagréable question d'où en étais-je de mon mémoire. Pour moi, cette question faisait référence à un travail passé (pour l'obtention du diplôme de master) alors que pour mon interlocuteur, elle évoquait la concrétisation d'un travail en cours, à expédier de préférence rapidement pour passer au suivant. Je me souviens des yeux souvent étonnés de mes interlocuteurs, quand j'expliquais au début de la Cifre, que j'allais « faire la même chose » pendant trois ans et que la rédaction ne viendrait qu'après la phase d'enquête.

C'est donc aussi la question des temporalités imbriquées à laquelle je me suis trouvé confronté. Il m'a fallu ménager le temps long de la thèse dans un univers professionnel où le temps disponible immédiatement est une ressource rare<sup>7</sup>, et donc expliquer souvent que ce n'était pas parce que je n'étais pas déjà en train de rédiger que je pouvais pour autant, « faire autre chose » et repousser à plus tard l'échéance « invraisemblable » de la rédaction de thèse. « *Tu bosses sur quoi en ce moment ?* », toujours la thèse... comment parler d'un travail qui, à son commencement ne comporte presque uniquement des virtualités ? Je n'avais pas encore de terrain sûr, et encore moins de résultats à discuter. Fait encore plus invraisemblable pour certains de mes collègues d'alors, je n'avais même pas véritablement d'hypothèses à tester au sens strict d'une démarche expérimentale. Ce qui

---

<sup>7</sup> Pour bien comprendre l'enjeu de la ressource que constitue le temps disponible dans le monde du conseil, il faut avoir en tête que l'activité des consultants est facturée à la journée ou à la demi-journée. Par conséquent, l'existence d'un écart entre le temps vendu et le temps réellement passé en production constitue un enjeu économique de poids, puisqu'il est synonyme de profitabilité dans un sens et de déficit dans un autre.

confirmait l'image exotique de l'intellectuel « perché », dans un monde de consultants, dont beaucoup sont ingénieurs de formation.

Enfin, il a été une difficulté particulière, celle de lutter contre les lectures indigènes à l'égard des phénomènes observés. Car, durant toute la durée de la Cifre, plusieurs équipes de consultants d'IDRH travaillaient pour le compte des services RH de La Poste. Plusieurs de mes rapports d'activité destinés à l'ANRT ont d'ailleurs fait mention de ces projets de coopération (notamment sur la mise en place de plateforme d'organisation territoriale de mobilité professionnelle), que j'interprétais à ce moment-là, comme des formes de validation pratique de mes résultats de recherche (M. Weber, 1965). J'ai finalement réussi à limiter ce risque de mélange des interprétations lorsque j'ai répondu à un appel à communications de l'association des jeunes politistes de Bordeaux (SciencesPo Bordeaux, 2013), intitulée « L'observation participante : défis et opportunités du chercheur acteur de son objet ». Je proposais alors d'opérer un changement de regard sur mon terrain en considérant que les missions de conseil réalisées pour le compte de ce client constituaient des opérations de transformation du contexte professionnel que j'étais en train d'observer. Il est aujourd'hui évident que les consultants que j'ai côtoyés comme collègues ont endossé à plusieurs reprises le rôle d'acteurs de la transformation des règles du jeu social (aussi bien en termes de règles de promotion de carrières, de dispositifs managériaux ou encore de transformation des systèmes de gestion RH) que j'étais en train de mettre à jour pour rendre compte du changement de régulation des carrières au sein de cette ancienne administration d'État. Mais bien souvent, c'est lorsque le terrain est sous les yeux du chercheur qu'il est le plus difficile à observer (S. Beaud et F. Weber, 2003). Le changement de regard ainsi opéré est donc en partie le résultat d'un travail réflexif sur les conditions de production de la recherche, à un moment particulier où la posture d'enquête a pu se « dégager » de la relation salariale et ainsi porter un regard décalé sur une situation d'enquête plus large et plus complexe que ce que la position de doctorant-salarié permettait de considérer initialement. La mise en œuvre de cette « ficelle » (H. Becker, 2002) de la réflexivité m'a conduit à considérer avec sérieux, le terrain au sein duquel j'élaborais mon travail de thèse, en partant du postulat que nous faisons partie du monde que nous étudions (M. Burawoy, 2003).

### 1.3 Un accès au terrain officiellement informel

Cette formule, que j'ai très tôt utilisée pour caractériser les conditions d'accès au terrain mérite d'être explicitée. Tout d'abord, elle fait référence à la manière dont je suis arrivé à envisager La Poste comme un terrain potentiel. Comme je l'indiquais plus haut, j'ai passé les premiers mois de ma thèse à identifier et à négocier des accès auprès de différents terrains potentiels. J'ai indiqué dès le prochain chapitre, comment l'entrée sur le terrain postal s'est opérée initialement à partir d'une demande des services RH du siège, de travailler avec le cabinet IDRH sur la question de l'employabilité en produisant des éléments de doctrine sur le sujet et en réalisant un film. La mission n'a finalement jamais eu lieu, en raison de la tenue du Grand Dialogue qui a littéralement gelé l'ensemble des chantiers RH en cours à ce moment-là. Entre temps, j'avais trouvé par ce premier contact, un point d'ancrage qui s'est avéré déterminant pour la suite de l'enquête. En effet, soucieux de préserver les conditions de la convention Cifre, j'avais indiqué à mon employeur l'éventuelle difficulté à laquelle nous nous exposions si dans le cadre de cette mission, mon activité (censée être une activité de recherche et développement pour laquelle l'entreprise d'accueil est subventionnée) était facturée au client sous la forme de journée de conseil. Je n'ai jamais vérifié ce point et mon employeur non plus. Toujours est-il que cette précaution – à tort ou à raison – m'avait permis de faire apparaître la réalisation d'entretiens pour ma recherche, comme un contre-don à mon engagement sur cette mission. Le hasard de la rencontre a fait que le client était docteur en sociologie et que ce type de marchandage lui est apparu légitime. Au final, lorsque la mission a été déclarée caduque, j'avais tout de même pu nouer les premiers contacts avec les directions des ressources humaines de chaque entité de La Poste et avec cette première impulsion, l'effet boule de neige a pu être enclenché. Autrement dit, si le premier mouvement d'accès au terrain s'est fait de manière officielle, en contractualisant une forme de don et de contre-don, celui-ci n'a en réalité jamais pu être réalisé. La première mise en relation avec les responsables RH des quatre secteurs d'activité de La Poste, s'est fait grâce à l'accueil favorable de ma démarche de thèse et à la bonne volonté de cet interlocuteur qui a accepté de jouer la carte des relations interpersonnelles, sans activer le recours à une quelconque autorisation officielle. Ensuite, toutes les autres rencontres, tous les entretiens que j'ai réalisés (près d'une centaine), toutes les journées que j'ai passées dans les centres financiers ont été rendus possibles par cette mécanique du réseau de relations inter-individuelles. Systématiquement, lorsque je rencontrais un postier, quelle que soit sa position, quelle que soit la nature de la rencontre (entretien, réunion, discussion informelle, etc.) je lui demandais s'il pouvait



me donner les coordonnées de quelqu'un qui accepterait de faire un entretien. De même, lorsque j'ai sollicité les CEP, j'étais d'abord orienté par leur responsable fonctionnel du siège. Mais une fois en rapport direct avec eux et expliqué le cadre de mes recherches, sur leurs conseils, je me présentais aux personnels en charge de l'accueil et de la sécurité des bâtiments, tantôt comme stagiaire, tantôt comme chercheur (alternativement pour le compte de La Poste ou celui d'IDRH) : l'essentiel étant de rendre possible l'accès aux centres financiers. Ensuite, une fois en face à face avec les CEP, avec les agents, les directeurs de service, j'utilisais ma double casquette, celle du chercheur et celle du « consultant ». En fonction de l'interlocuteur et du contexte de l'entretien, j'insistais plus ou moins sur cette double appartenance. Parfois aussi, j'évitais de mentionner la discipline dans laquelle je faisais mes recherches, car les représentations du thésard en sociologie, autant peuvent-elles être valorisées dans certains services RH, ou auprès des syndicalistes, autant il vaut mieux mettre en avant le label SciencesPo ou l'appartenance à un cabinet de conseil si l'on souhaite pouvoir parler à certains directeurs d'unités.

Toutes les rencontres, tous les entretiens réalisés, et finalement, l'ensemble des matériaux empiriques, ont été ainsi recueillis en dehors d'un cadre contractuel, de manière informelle, mais officiellement informelle puisque tous les acteurs rencontrés étaient mis au courant de ma démarche, distincte des missions de conseil que réalisaient les consultants et informés de mon univers d'appartenance (tantôt IDRH, tantôt SciencesPo, tantôt les deux). Cette situation m'a ouvert l'accès à un matériau d'une richesse empirique assez rare (l'observation des CEP en situation de travail, pendant plusieurs jours, avec les agents reçus en entretien, aurait été impossible sans la recommandation des personnes rencontrées à la direction des ressources humaines du siège de La Banque Postale) et en même temps, a ouvert un accès précaire. La fragilité des conditions d'accès au terrain s'est manifestée à deux reprises : une première fois du côté de la DRH de La Poste, et une seconde fois au sein d'IDRH. Du côté postal, j'avais appris l'existence d'une base de données compilant pour chaque postier, l'ensemble des postes qu'il a occupé dans sa carrière. J'avais alors demandé aux CEP s'il était possible d'opérer un traitement statistique à partir d'une extraction et ce sont les limites de l'informalité qui se sont exprimées à travers leur réponse. Eux n'y voyaient personnellement pas d'inconvénient, à la nuance près qu'il s'agit de documents « confidentiels » et qu'à leur niveau il n'est pas possible d'anonymiser les données. Ayant conscience du caractère relativement clandestin de mes conditions d'enquête, j'avais alors décidé de saisir l'occasion d'officialiser ma démarche auprès d'un responsable de la direction de l'économie RH. Le rendez-vous a été difficile à obtenir et je me suis vu opposer deux types d'arguments : le premier me renvoyait précisément à la dimension *underground* de ma

démarche ; Autrement dit, l'absence de contractualisation entre La Poste et ma démarche de thèse ne me permettait pas de légitimer une demande d'accès à des documents considérés comme confidentiels. Le second argument est celui que j'expose au chapitre 4, relatif au caractère inopérant d'un tel outil, reflétant davantage les changements de dénomination des postes occupés par les agents que la réalité de leurs parcours (Ch.4, section 3.1.1, Comment mesurer la mobilité ? p.245). J'explique plus loin, comment j'ai finalement contourné la barrière de l'officialisation de mon enquête. Avant cela, je tiens à terminer sur le second événement révélateur de la fragilité de mon accès au terrain. En effet, du côté d'IDRH, La Poste constituait un client conséquent pour le compte duquel les montants facturés annuellement comptaient parmi les plus importants du cabinet. L'événement s'est produit après une légère cocasserie sur le terrain d'un des centres financiers. Alors que j'avais obtenu par mes moyens officiellement informels de négociation (coordonnées des CEP obtenues par leur responsable fonctionnel du siège, échanges par mail puis par téléphone avec chacun d'entre eux sur les raisons de ma demande) de passer deux jours avec les CEP de ce centre, quelle ne fut pas ma surprise de croiser au détour d'un couloir de cet immense bâtiment, deux consultants d'IDRH qui étaient alors en pleine mission, en entretien avec quelque postier, dans un bureau vitré. La farce a été jusqu'à ce que nous nous retrouvions à attendre derrière la porte du même bureau pour interviewer le DRH du centre. Passé l'étonnement, la situation s'est tout d'abord avérée délicate sur le terrain. Certains postiers m'expliquaient les vicissitudes des réorganisations en faisant d'ailleurs remarquer la présence de consultants sur place... Ce que j'avais d'abord soigneusement feint de ne pas relever, jusqu'à ce qu'un CEP lui-même me fasse la même allusion. Comme je devais passer plusieurs jours avec eux et pour ne pas mettre à mal la confiance qui m'avait jusqu'alors été accordée, j'ai choisi d'expliquer la situation telle qu'elle était, dans toute son originalité : je découvrais la présence de mes collègues en même temps qu'ils découvraient la mienne, ce que je m'empressais d'interpréter comme un gage du découplage de nos démarches : eux, le conseil ; et moi, la recherche. J'ai privilégié la candeur de l'honnêteté plutôt que la malhabileté d'une explication loufoque, et finalement je ne pense pas avoir pâti, à ce moment-là, d'un discrédit de la part de mes enquêtés. En revanche, c'est un peu plus tard, lors d'une réunion chez IDRH, avec les consultants de l'équipe dirigée par le responsable du « compte La Poste »<sup>8</sup>, que j'ai senti avec quelle fragilité mon accès au terrain pouvait être mis en péril, non pas du côté postal, mais en interne, côté IDRH. Ce directeur d'équipe s'était littéralement offusqué, qu'un « mec de chez IDRH, se balade à La Poste, prenne des rendez-vous avec on ne sait qui, sans savoir ce qu'il y fait... ». N'ayant qu'un seul responsable hiérarchique dans l'entreprise, mon responsable scientifique pour la Cifre, je n'avais

---

<sup>8</sup> Dans de nombreuses entreprises, le suivi commercial attribue un compte à chaque client. Le client devient un compte, qui est alors piloté par un responsable en charge de développer ce compte.

en principe pas à le tenir informé et pour d'autres raisons, je préférerais n'avoir à interagir avec ce directeur. Je dois reconnaître à Frédéric Petitbon d'avoir alors usé de son rôle de Directeur Général Délégué, pour assurer à ce responsable de compte, que ma démarche « informelle », était tout à fait normale et qu'il en allait de la validité de l'enquête de respecter une telle séparation entre les missions des consultants et mon travail de recherche. Finalement, ma démarche, bien que clandestine pour le « compte La Poste », était parfaitement officielle. C'est donc cette position d'électron libre, couverte institutionnellement par mon responsable scientifique, qui a présidé à ma démarche d'enquête et qu'il m'a fallu sécuriser par les différentes formes de contre-don que j'évoquais plus haut.

Au final, si j'utilise tant de précisions pour relater ces événements, c'est que leur présentation correspond à un parti pris méthodologique qu'il convient de prendre au sérieux et qui fonde la qualité d'une démarche ethnographique. Elle correspond à ce que O. Schwartz (1923) appelle « l'empirisme irréductible », c'est-à-dire au fait que dans une démarche ethnographique, les données ne sont justement pas données une fois pour toutes, mais qu'elles sont construites par l'interaction du chercheur avec son terrain. C'est ainsi que je mentionne les multiples sources par lesquelles j'ai pu accéder à certaines d'entre elles (sources internes à La Poste, obtenues par la bonne volonté de certains interviewés à me transmettre des données estampillées confidentielles ; sources internes à IDRH ; sources syndicales, obtenues par l'activation de réseaux amicaux), les imperfections méthodologiques avec lesquelles j'ai dû composer<sup>9</sup>, de même que le caractère inutilisable de certaines d'entre elles (comme les outils rouillés de suivis des parcours des agents), et qui, dans toute leur imperfection et incomplétude, ont rendu ce travail possible et – je l'espère – intelligible.

*« Je n'ai jamais accepté l'idée que, dans la mesure où on ne peut atteindre une objectivité absolue dans ces domaines (ce qui est, bien sûr, vrai), on devrait laisser ses sentiments intervenir sans contrôle. Comme l'a noté Robert Solon, c'est comme si on disait que, dans la mesure où on ne peut créer un environnement complètement aseptisé, on pourrait mener les opérations chirurgicales dans un égout. » Clifford Geertz, 1973<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> Je fais référence ici à une formule utilisée le 27 novembre 2013 par Jacques Freyssinet lors d'un séminaire au CSO au sujet du livre de Didier Demazière, *Entre chômeur à Paris, Sao Paulo, Tokyo*. Lorsque les outils de recueil des données rendent impossible le traitement de ces dernières, par pragmatisme, il évoquait alors le principe d'une forme de « viol de la pureté méthodologique », afin de privilégier l'intelligibilité des données empiriques sur la pureté du mode de recueil. J'avais alors saisi ce principe comme une « ficelle », c'est-à-dire, comme le définit H. Becker (2002), « un truc simple qui vous aide à résoudre un problème ».

<sup>10</sup> Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books, 1973, p.30, cité et traduit par Marie Buscatto, in *La fabrique de l'ethnologue, Dans les rouages du travail organisé*, Octarès, coll. Travail et activité humaine, Toulouse, 2010, 182p.

## 2. Les règles de la méthode (pendant le terrain)

### 2.1 Lire, observer, écouter : l'engagement dans l'enquête

Avant même mon inscription au sein du parcours doctoral et avant la stabilisation de mon terrain d'enquête, c'est la mise à l'épreuve des méthodes de l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg qu'il m'intéressait de mener, en appliquant ce mode de raisonnement à la question des mobilités professionnelles en contexte organisé. Si ma thèse doit donc comporter un parti pris, alors il est avant tout méthodologique plus que théorique. En effet, j'ai privilégié, à la fois par goût pour cette méthode qui laisse toute sa place à l'enquête de terrain et aussi par manque de certitude théorique sur ces questions, une entrée par les méthodes plus que par les concepts. Si théoriquement – j'y reviens dans l'introduction – ma thèse se positionne à la croisée des apports de la sociologie des carrières et de l'économie néo-institutionnaliste, méthodologiquement, elle est un assemblage original entre sociologie de l'action organisée et sociologie pragmatique ou sociologie des épreuves. Pour autant, je n'ai fait l'effort de clarification de cet appareillage méthodologique qu'après coup, alors qu'initialement, je me suis engagé dans l'enquête sans réel questionnement épistémologique, essentiellement soucieux d'adopter une méthode ethnographique qui me permettait d'accéder aux logiques d'action que mobilisent les acteurs en situation de travail, et par conséquent, de me donner accès aux registres de justification de leurs actions.

Comme le souligne N. Heinich (2006), en privilégiant une entrée par les méthodes plus que par les concepts, je me suis rendu compte que j'avais mis en œuvre une forme de pluralisme méthodologique. En privilégiant un accès aux pratiques des enquêtés, directement et dans leur contexte de réalisation, la démarche ethnographique m'a permis de compléter la méthode d'analyse organisationnelle par entretien, avec un accès direct aux comportements en situation de travail, pas toujours restituables en entretien. L'enquête ethnographique m'a aussi permis de voir comment se construisent les discours sur les pratiques, à partir des situations observées, puis des récits recueillis.

Les premiers temps sur le terrain se sont donc assez peu embarrassés des questions d'ordre épistémologique et j'ai privilégié un engagement dans l'enquête me conduisant à rencontrer les acteurs du siège de La Poste et de La Banque Postale afin d'y nouer des contacts, de négocier l'accès à d'autres sites et de commencer à saisir les rouages de ce contexte organisé. Même si je dois reconnaître que j'étais déjà enclin à l'adoption d'une démarche proche de celle de la

sociologie pragmatique, il me faut bien admettre que le moment présent, je ne cherchais pas vraiment à justifier méthodologiquement mes agissements et seul comptait véritablement la possibilité d'enclencher, sur le terrain, un effet boule de neige avec au bout du compte, la possibilité de suivre les acteurs en situation de travail. Ce n'est qu'après coup, en relisant les notes de mes journaux de terrain, que j'ai réalisé que cette première phase d'enquête, qui n'était pour moi qu'une phase de négociation des conditions d'accès au terrain, constituait en réalité une phase déterminante dans l'élaboration de mes futures données. Si la situation d'enquête s'établit bien comme une situation sociale à part entière, alors elle doit s'analyser comme un contexte particulier qui conditionne à la fois la nature des informations recueillies et le degré de validité à leur accorder. C'est la raison pour laquelle, j'ai adjoint aux trois centres financiers dont l'accès m'avait été rendu possible par un acteur du siège, un quatrième centre, dont l'accès – totalement clandestin<sup>11</sup> – s'est fait grâce au représentant de la cellule syndicale locale que j'avais d'abord pu rencontrer au syndicat par l'entremise d'un ami, lui-même ancien syndicaliste ayant réalisé sa carrière chez France Télécom.

### **21 septembre 2012, Extrait et retranscription du journal de terrain : Réunion de présentation du protocole de recherche aux DRH Métiers**

La manière initiale d'envisager La Poste comme terrain d'enquête s'est évanouie depuis plusieurs mois. À l'origine, il s'agissait d'organiser un échange de bons procédés entre mise à disposition d'un terrain d'enquête et nombre de jours de travail.

*« Nous vous proposons de mettre à disposition M Claisse sans facturation dans la mesure où cette intervention serait une porte ouverte à la conduite de sa recherche-action au sein du groupe La Poste.*

- D'un côté, il mettrait à disposition de la mission tout son savoir ainsi que l'équivalent de 9 jours de travail (appropriation du contexte et du modèle social de La Poste, rédaction des deux notes de conception (VO et version finale), aide à la rédaction du scénario, présence et préparation des réunions de pilotage, accompagnement de l'ANCI)*
- De l'autre, il obtiendrait le droit d'inclure le Groupe La Poste dans sa recherche. Sous le contrôle, le guidage et le patronage de XXX, il pourrait « avoir accès au terrain » c'est-à-dire conduire un programme d'interviews sur ce même sujet de l'employabilité. La Poste ferait alors partie, comme d'autres grands groupes, des monographies illustrant sa thèse. Bien évidemment, les résultats de cette recherche viendraient enrichir les programmes de la Direction du Pilotage Stratégique RH. » Extrait de la proposition d'accompagnement d'IDRH pour la DRH du Groupe La Poste concernant la demande initiale de réalisation d'un film sur l'employabilité, février 2012.*

La tenue du Grand Dialogue lors des mois qui ont suivi a gelé l'ensemble des projets RH en cours, y compris le projet de réalisation d'un film sur l'employabilité auquel nous devons adosser notre enquête. Pour autant, le contact n'a pas été rompu avec XXX (responsable du

<sup>11</sup> Les accès aux centres financiers étant sécurisés, je devais habituellement me présenter comme stagiaire et laisser une pièce d'identité. Cette fois, j'avais assisté à un véritable mic-mac de badges entre postiers, qui avaient sorti plusieurs badges de leur poche, en avait fait l'échange entre eux de quelques autres, avant de m'en remettre un directement dans les mains et de me dire, « voilà, tu rentres avec Renaud, et Jeff viendra récupérer ton badge à la cantine quand tu mangeras avec nous ».

développement RH au Groupe La Poste) et j'ai continué d'obtenir un écho favorable de sa part. La période n'étant pas propice, il fallait que je sois patient, mais elle n'oubliait pas ma demande. Nos échanges avaient abouti, au mois de juin, à la formalisation d'un protocole de recherche (Cf. Annexes, Préparation réunion métiers, 21 septembre 2012) où j'exposais les modalités de recherche (la réalisation d'entretiens avec les personnels) et les intérêts pour La Poste d'accepter ma demande. D'après ses conseils, je devais insister sur la dimension transversale de ma démarche, susceptible d'intéresser l'ensemble des quatre métiers de La Poste (Courrier, Colis, Banque, Enseigne) et montrer le lien avec les problématiques de l'entreprise (gestion des mobilités internes dans un contexte de redéfinition de son modèle social). En outre, toujours selon ses conseils, je devais présenter la légèreté du dispositif d'enquête (une dizaine d'entretiens, d'une heure, sans incidence sur l'activité des postiers interviewés).

Finalement, je peux dire aujourd'hui que la dimension transversale n'a pas été de mise dans la réalisation de mon enquête et que le nombre et les conditions de réalisation des entretiens ont largement dépassé les modalités initialement prévues (72 entretiens réalisés avec des postiers, parfois sur leur lieu de travail, parfois en dehors, 3 centres financiers visités sur les recommandations de l'animateur fonctionnel des CEP et un quatrième, en Ile de France, grâce aux contacts noués avec Renaud, syndicaliste, que j'ai d'abord rencontré dans les locaux du syndicat).

Lors de cette réunion qui se déroule à la DRH du Groupe La Poste, l'enjeu, pour XXX (c'est elle qui les a réunis et a organisé ce point), est de faire accepter à ses correspondants métiers (Courrier, Colis, Banque, Enseigne) la démarche d'enquête, de façon à ce qu'ils me permettent de rencontrer les acteurs RH sous leur responsabilité hiérarchique et que ces derniers se sentent « autorisés » à m'accorder un entretien, voire à m'orienter à leur tour vers d'autres acteurs. C'est pour cette raison que lors de cette réunion, j'ai dû souligner l'intérêt « stratégique » d'une démarche d'enquête sur la mobilité professionnelle, rebaptisée employabilité pour assurer une pseudo continuité avec le protocole d'enquête prévu (Cf. Annexes, Fiche de présentation d'un protocole de recherche sociologique – La Poste, 26 juin 2012) et la mission initialement prévue en février 2012. J'ai donc expliqué à ces acteurs, relais de la politique RH du Groupe La Poste dans chacune de leur entité (Courrier, Colis, Banque, Enseigne), en quoi la possibilité de réaliser une série d'entretiens allait me permettre de leur fournir en retour des éléments de compréhension sur l'employabilité des postiers, et *in fine*, d'identifier des leviers de leur future stratégie RH (*sic*).

Je n'ai sans doute pas été très convaincant. Les mines des quatre intéressés sont alors dubitatives et je suis bien en peine de susciter leur enthousiasme en évoquant les perspectives d'un travail dont je ne peux prédire les résultats et par conséquent, dont les apports concrets ne peuvent être appréhendés par mes interlocuteurs. Seul le correspondant métier de la Banque semble intéressé et trouver un attrait à ma démarche. Celui du Courrier exprime sa réserve quant aux spécificités de son activité (plus de la moitié des effectifs du Groupe sont au Courrier et l'immense majorité est facteur, l'activité décroît, le métier est usant, l'enjeu est de réussir à reclasser les agents) ; celui du Colis manifeste une attitude de retrait (les enjeux de mobilité ne semblent pas correspondre à une quelconque préoccupation, une grande partie de l'activité est sous-traitée) ; celui de l'Enseigne accepte la démarche sans y attacher un intérêt majeur (« *de toute façon, nous on est tout petit et les guichetiers, ils ne veulent pas bouger* »). La réunion dure moins d'une heure. À l'issue, j'ai obtenu le droit de contacter chacun de ces correspondants métiers individuellement pour convenir d'un rendez-vous et envisager alors la manière de décliner l'enquête dans chacune de leur entité. C'était toujours mieux que rien, mais à ce moment-là, j'ai l'impression de réitérer l'exercice d'opérationnalisation fragile, car faiblement renseignée empiriquement, d'une problématique générale à un contexte particulier, de la même façon que lors des mes précédentes

tentatives auprès de L'Oréal, de Mediapost, Accenture, de KPMG et du Ministère de la Défense, chacune sans succès. Depuis presque un an, je négocie en vain des accès au terrain sans aboutir à la stabilisation d'un protocole d'enquête.

L'ensemble de ma démarche de thèse s'est donc assis, comme toute enquête à caractère ethnographique, sur la recherche d'un juste équilibre entre engagement dans l'enquête et distanciation dans l'analyse. L'engagement dans l'enquête a supposé un cadre suffisamment souple pour saisir les opportunités – nécessairement incertaines – d'accès au terrain et par conséquent, l'acceptation d'une forme de « bricolage » (O. Schwartz, 1993) à partir des matériaux recueillis de manière contingente, néanmoins réfléchie. Car les étapes préalables de négociation que j'ai menées étaient toujours orientées, en fonction d'une finalité adaptée aux objectifs de l'enquête (obtenir une autorisation ou un contact, recueillir de l'information située, faire parler les acteurs de leur parcours, etc.). En d'autres termes, ce n'est pas parce que le sens du pragmatisme nécessite de reconfigurer les conditions de recueil des matériaux, sur le terrain, et souvent de manière « non-aligné » avec un dispositif d'enquête préalablement défini (I. Bazsanger, N. Dodier, 1997) qu'il signifie un mode de recueil tous azimuts. Au contraire, l'exigence de distanciation dans l'analyse permet de laisser sereinement de côté la tentative vaine d'exercer un contrôle parfait sur le mode de recueil des données, et de garder présentes à l'esprit l'ensemble des conditions sociales de production des données empiriques, d'en garder trace, et ainsi de jauger le degré de validité à leur accorder.

**27 septembre 2012, Extrait et retranscription du journal de terrain : la rencontre décisive du correspondant RH de La Banque Postale**

L'intérêt du correspondant métier de La Banque Postale n'a pas été factice. Une semaine après la réunion au siège de la DRH du Groupe, j'avais obtenu un rendez-vous avec lui, au siège de La Banque Postale. L'objectif était alors d'élaborer ensemble une manière d'opérationnaliser la recherche en organisant une série d'entretiens avec les postiers dont le profil restait encore à définir.

Une fois récupéré un badge à l'accueil du bâtiment, à l'étage je ne peux accéder aux portes palières. C'est mon interlocuteur qui vient me chercher en personne. Le parcours jusqu'à son bureau se fait d'un pas rapide et tout de suite la discussion s'enclenche, à son initiative. « *Alors, chez nous, il y a un métier qui va vous intéresser, il faut que vous les rencontriez, ils pourront vous parler de mobilité, ce sont les conseillers en évolution professionnelle.* » Je suis d'abord surpris par cet accueil aussi favorable et la volonté que manifeste mon interlocuteur d'enclencher la démarche d'enquête. Je lui pose alors quelques questions sur ce métier dont j'ignore encore l'existence. Il m'explique la différence « *fondamentale avec les anciens conseillers mobilité* » (j'avoue ne pas encore la saisir à ce moment-là). C'est un métier nouveau, qui a été créé à La Banque Postale et qui est lancé depuis environ un an. (C'est ce que j'en comprends sur le moment). « *C'est YYY leur animatrice de réseau. Il faudrait que vous la rencontriez. Elle est peut-être là d'ailleurs. Venez.* » Je ne saisis pas bien qui est

cette personne, ni quel est son rôle vis-à-vis des conseillers en évolution professionnelle dont mon interlocuteur vient de m'apprendre l'existence il y a quelques minutes.

À quelques bureaux du sien, dans le même couloir, mon interlocuteur m'amène rencontrer YYY. *« Tu aurais dix minutes ? Je te présente M. Claisse, il travaille sur la mobilité chez IDRH et il fait un mémoire ou une thèse en même temps, je crois, c'est ça ? Tu pourrais lui raconter l'histoire des CEP ? Il aura peut-être quelques questions à te poser aussi ? Ok ? Bon, je vous laisse. Si vous avez besoin, vous venez me revoir ? »*

L'entretien avec le correspondant RH de la Banque aura duré vingt minutes et me voilà embarqué dans une discussion que je n'ai pas préparée, avec un interlocuteur dont je n'ai pas saisi le rôle vis-à-vis d'acteurs décrits comme des spécialistes de la mobilité et qui m'étaient encore inconnus à mon arrivée. C'est un étrange sentiment qui m'envahit alors : le plaisir et la satisfaction de voir qu'un terrain est littéralement en train de s'ouvrir devant moi, la frénésie de l'ethnologue qui découvre un univers indigène dont il souhaite « tout capter », et dans le même temps, par rapport aux démarches préalables qu'il a fallu formaliser de multiples façons (Cf. Annexes, la variété des terrains envisagés) la crainte de recueillir un matériau de manière non contrôlée méthodologiquement.

La discussion avec YYY va durer plus d'une heure. Elle est consultante en évolution professionnelle, travaille pour le pôle développement des compétences et des parcours professionnels à la DRH du siège de La Banque Postale. À ce titre, elle a participé à la création et à la mise en place du métier de CEP et aujourd'hui qu'ils sont en exercice, elle est leur animatrice fonctionnelle. Cela signifie qu'elle n'a pas de lien hiérarchique vis-à-vis d'eux, mais qu'elle se charge de *« prendre de leurs nouvelles », « savoir comment ça se passe sur le terrain avec les agents », « s'ils ont des difficultés particulières, des besoins d'accompagnement et alors [elle] leur organise une petite réunion pour faire un point et échanger sur leurs pratiques »*. Elle m'explique l'origine du projet CEP, initié par la directrice des ressources humaines de La Banque Postale et sa volonté de *« rendre les agents des centres financiers, acteurs de leur parcours professionnel »*. *« Ce serait bien que vous puissiez les rencontrer. Ils pourront vous parler de leur métier et des projets qu'ils accompagnent. Vous pourriez vous rendre dans les centres financiers ? »* Bingo ! En quelques heures, un terrain est en train de s'ouvrir sans que je n'ai véritablement à formuler de demande et en n'ayant qu'à accepter les propositions que me font mes interlocuteurs. *« Je vais leur écrire un mail pour leur demander de vous rencontrer. Vous pourriez me faire une présentation en quelques lignes de votre démarche et qui souhaiteriez vous voir sur le terrain ? Comme ça, je leur transfère et je vous mets en copie. Vous pourrez vous organiser avec eux ensuite. »* Je ne peux qu'accéder à sa demande et en même temps, lui présenter en quelques mots ce qu'il me semble intéressant d'envisager à ce stade : Comprendre leur métier, ce qu'ils font, d'où ils viennent ; Pouvoir discuter avec les agents qu'ils reçoivent en entretien... *« Peut-être les DRH aussi ? qui sont leur responsable hiérarchique. »* Je suis stupéfait devant tant de coopération ! Et ce n'est pas terminé. *« Je pourrai peut-être les appeler d'ailleurs. L'équipe du centre financier de [ville A], ils sont très sympas. »* Devant moi, elle contacte l'un des CEP de [ville A], elle prend quelques nouvelles et lui expose la proposition : organiser l'accueil d'un thésard qui s'intéresse aux questions de mobilité. Je n'entends pas la conversation, mais YYY me fait comprendre par un signe de la tête que la personne qu'elle au bout du fil est d'accord. Il s'agit d'Étienne, je ne le connais pas encore, mais il sera un relais déterminant sur le terrain et ses propos sont souvent cités dans la thèse.

À l'issue de ce coup de téléphone, l'accord de principe est scellé par les suites que nous donnons à notre discussion. J'envoie à YYY un mail avec ma demande en quelques lignes, elle la transfère aux CEP de [ville A] en me mettant en copie et elle réfléchit aux autres CEP que je pourrai rencontrer (elle évoque déjà [ville B]). Elle m'invite également à contacter Valérie, gestionnaire de carrière à La Banque Postale (l'équivalent des CEP pour les cadres supérieurs), qui a également contribué à l'élaboration et la mise en œuvre du projet CEP.



En une matinée, un terrain s'ouvre après dix mois passés en tractations diverses et sans succès, auprès de quatre entreprises et d'un ministère. Une semaine plus tard, je rencontrerai Valérie, au siège de La Banque. Le lendemain après-midi, je serai en contact direct avec Étienne, CEP au centre financier de [ville A], par mail et par téléphone. « *Votre venue* », tel est l'objet du mail qu'il m'avait adressé pour organiser ma présence au centre financier que je concrétiserai deux semaines plus tard.

Cette exigence de réflexivité a d'abord produit un résultat pratique de première importance, puisque chemin faisant, en me questionnant sur la nature des données recueillies et les limites de leur validité, j'ai pu accéder à la réalité en train de se faire. En suivant les acteurs, j'ai ainsi observé un marché interne en train d'être remodelé. Et puis, de fil en aiguille – presque naturellement – en suivant les acteurs sur le terrain, c'est-à-dire au sein de leur contexte organisé, j'ai pu reconstituer plusieurs échelles d'observation : depuis le siège à Paris, dans les centres financiers localement, avec les CEP en entretien avec les agents, depuis un cabinet de conseil extérieur, depuis le siège des organisations syndicales, et plus tard, d'un point de vue de consultant-formateur externe. C'est à ce moment-là de mon parcours de thèse que j'ai porté un intérêt aux théories et concepts de la gestion des ressources humaines en tant que discipline. Notamment, parce qu'elle constituait une source de justification souvent mobilisée par les acteurs RH, et que j'étais dans un premier temps enclin à me méfier des justifications indigènes, alors que j'ai compris ensuite, tout l'intérêt qu'il y avait, non pas à critiquer le contenu normatif d'une telle « science de gestion », mais à mesurer en fonction des conditions, les effets qu'elle peut produire sur la réalité et les pratiques. C'est ainsi que la méthode d'enquête a elle aussi déterminé une partie des questionnements théoriques, en ne me limitant pas à décrire les phénomènes observés, mais aussi en me penchant sur les conditions de la performativité axiologique soulevée empiriquement, un peu à la façon dont M. Anteby (2013) décrit un processus de fabrication des normes (*manufacturing morals*).

En définitive, j'ai pu rétrospectivement constituer un cadre épistémologique qui soit à la fois un repère pour ma démarche empirique et pour mes questionnements théoriques. Ce cadre est celui de la sociologie pragmatique, ou sociologie des épreuves, dont les fondements se trouvent en grande partie du côté des philosophes pragmatistes (W. James, J. Austin), qui considèrent les objets comme étant toujours en train de se faire et que l'intérêt à leur porter doit essentiellement consister à regarder ce qu'ils font au réel. La vérité n'est donc pas à considérer comme une propriété inhérente des énoncés, mais comme un événement, relatif aux méthodes de vérification expérimentale propres à une époque et à un contexte donnés. Ce qui a pour première

conséquence de considérer pour vrai, « ce qui fonctionne, marche dans le réel », et pour seconde, de souligner la nécessité de rendre compte des conditions sociales de réalisation de cette vérité, de cette performativité. C'est ce que j'ai essayé de faire tout au long de ma thèse et que je compte à présent expliciter.

## 2.2 Les ressorts du pragmatisme méthodologique

Durant ma thèse, j'ai fait le choix d'un cadre théorique opératoire me permettant à la fois de recueillir et de traiter les données empiriques, et en même temps, d'élaborer un raisonnement sociologique qui puisse se situer par rapport aux canons de la discipline que j'évoquais précédemment (sociologie de l'action organisée et sociologie pragmatique pour la méthode, sociologie des carrières et économie néo-institutionnaliste pour la problématique). Aussi, j'essaie de présenter ci-après, quelques principes qui peuvent s'interpréter comme un parti pris épistémologique, et qui ont conditionné le mode de recueil et de traitement de mes données empiriques (entretiens, observations, observations participantes). Cette présentation, que j'ai élaborée *a posteriori*, doit beaucoup à deux sources d'inspiration : la première est le cours de sociologie des épreuves réalisé par Cyril Lemieux à l'ENS Cachan en 2008-2009 et la seconde est un article collectif de Yannick Barthe et *al.* paru en 2013, intitulé « Sociologie pragmatique : Mode d'emploi ». Je n'ai pas cherché à reprendre chacun des principes méthodologiques qui fonde la sociologie pragmatique, mais dans la mesure où j'ai été en partie façonné durant mon parcours par cette manière de faire de la sociologie, empreinte d'une tradition interactionniste et ethnométhodologique, j'ai trouvé dans la lecture de ce « mode d'emploi », l'occasion d'explicitier quelques principes forts, qui sans chercher à les reprendre point par point, m'ont permis de mettre au clair la façon dont j'ai procédé durant ma recherche.

Le premier principe a été de ne pas considérer le phénomène de la mobilité professionnelle indépendamment de la situation organisée au sein de laquelle celle-ci s'opère. Le regard porté sur la mobilité n'a donc pas été découplé de l'observation *in situ* des processus, des dispositifs et des opérations qui la rendent possible. C'est cette prise en compte du caractère encastré des carrières et des individus qui les réalisent que j'ai appelée contextualisation des parcours professionnels. Aussi, le passage d'un questionnement d'ordre macro-social à une situation particulière, de même que les allers-retours entre données empiriques et réflexions théoriques, expliquent en partie la présentation de mes résultats de recherche. Celle-ci se manifeste par un cadrage dont la focale se resserre progressivement, commençant par le contexte de transformation de La Poste à celui des

centres financiers de La Banque Postale, jusque dans le quotidien des conseillers en évolution professionnelle, aux côtés des agents. Une fois établis les résultats de recherche sur le plan empirique, la question de la montée en généralité n'a pas manqué de me poser problème. Tirillé entre une volonté de tirer des enseignements d'ordre plus généraux à partir de résultats situés et le souci de rendre compte des évolutions de ma question de recherche initiale, j'ai finalement choisi de montrer, en quoi les résultats d'enquête peuvent être analysés comme une déclinaison d'un mouvement plus général de transformation des modes de gestion des ressources humaines visant à responsabiliser les salariés dans la conduite de leur carrière, en les invitant à anticiper les changements à venir au sein de l'entreprise et à prendre l'initiative des changements susceptibles de concerner leur situation professionnelle. De cette façon, ce sont les conditions de performativité de tels dispositifs, comme les CEP, qui sont mises en avant et qui montrent que les effets attendus ne sont pas systématiques. Ce mouvement de spécification d'un phénomène plus général permet ainsi d'en dresser une critique empiriquement fondée et théoriquement située.

Le second principe est un principe d'indétermination. Il postule que lorsque les individus sont engagés dans une épreuve, ils mobilisent un ensemble de ressources diverses sans savoir à l'avance quelle sera l'issue de leur action. En outre, l'incertitude qui guide en partie leurs actes constitue aussi un principe méthodologique d'observation. Autrement dit, en tant qu'observateur, je me suis toujours gardé de formuler quelque anticipation que ce soit à l'égard du résultat des épreuves de mobilité dans lesquelles les acteurs étaient engagés. Ce principe d'indétermination du monde social permet de faire comme si les régularités n'existaient pas, afin justement de mieux rendre compte par quels mécanismes et selon quels procédés de mobilisation, les acteurs parviennent à produire tel résultat plutôt que tel autre. Il présente l'avantage d'orienter le regard et les explications sur les actions en train de se faire ainsi que les mécanismes qui rendent possibles ces actions et en empêchent d'autres. Par conséquent, il permet aussi d'éviter l'écueil des explications mécanistes, automatiques et dont les fondements pratiques échappent à l'observateur autant qu'aux acteurs.

Ensuite, si j'ai bien entendu mobilisé les concepts opératoires de l'analyse stratégique organisationnelle, j'ai essayé de nuancer la place de l'intérêt des acteurs comme facteur explicatif de leur stratégie. Plutôt que de vouloir faire apparaître les raisons sous-jacentes, objectives, dissimulées de manière plus ou moins consciente par les éléments discursifs, expressions d'acteurs socialement situés et organisationnellement encastrés, j'ai tenté de considérer que les

intérêts des acteurs pouvaient faire l'objet d'une construction particulière, voire d'un marchandage et donc qu'il ne s'agit pas nécessairement de « leurs » intérêts. C'est ainsi que Serge et Harry, dont la carrière est bloquée depuis qu'ils sont restés sur l'ancienne classification, attendent vainement le rétablissement d'un principe de justice caduque et dont l'intérêt individuel (faire reconnaître leur préjudice par un recours judiciaire) n'a plus rien à voir avec celui des fonctionnaires d'État qu'ils invoquent encore. Il en va de même de l'intérêt des agents dont les CEP soulignent en entretien des 18 mois, les avantages « gagnants-gagnants » qu'ils trouveront à enclencher une démarche de mobilité en devançant les plans de restructuration, alors même que cette stratégie incertaine les conduit à renoncer à un soutien financier certain, prévu par un accord collectif.

Les méthodes d'observation, d'observation participante et la réalisation d'entretiens contribuent à produire un matériau en large partie fait du discours des acteurs. L'analyse des discours recueillis n'a pas consisté à faire apparaître, sous la mobilisation d'arguments socialement situés, des stratégies sous-jacentes d'acteurs. S'il y a bien une entreprise de dévoilement, j'ai plutôt essayé de la faire porter sur la manière dont la mobilisation de certains registres discursifs peut servir – certes avec un inégal degré d'efficacité – les pratiques des acteurs. C'est-à-dire, en quoi un discours « pro-mobilité », qui par effet miroir conspue le comportement des agents « qui ne veulent pas bouger » et « qui n'attendent rien d'autre que de la promotion, ici et sur la même position de travail », est un discours qui légitime le travail d'intermédiaire de marché que remplissent informellement les CEP entre les agents et les managers. Le principe étant plutôt de chercher à identifier les raisons que les acteurs – en l'occurrence les CEP – ont de mobiliser ce type de discours et non pas de chercher à savoir s'ils ont raison de le dire.

L'analyse de la notion de pouvoir est centrale lorsque l'on mobilise le raisonnement de l'analyse stratégique. Elle permet de montrer en quoi l'asymétrie des ressources et le type de relations que nouent les acteurs en situation placent certains d'entre eux, en capacité d'agir de façon à ce que les termes de l'échange leur soient plus favorables. Ceci étant, j'ai voulu mettre en avant l'aspect dynamique et réversible de ces situations interactives qui produisent des relations de pouvoir, plutôt que de chercher à identifier quels acteurs en ont. À plusieurs reprises, ma thèse souligne la réversibilité potentielle des relations de pouvoir, en analysant les actions qui produisent de telles situations d'échange réciproque (mais déséquilibré), et en essayant de rendre compte des conditions qui rendent possibles ces effets de pouvoir. Par exemple, l'annonce d'une réorganisation signifie à la fois la possible suppression d'un ou plusieurs postes de travail et en

même temps, l'activation des dispositions prévues dans l'accord social qui permettront aux agents concernés de retrouver un poste dans un rayon inférieur à 30 kilomètres, d'obtenir une prime de mobilité et éventuellement une promotion. Ainsi, si les réorganisations sont mises en avant par les CEP pour souligner, auprès des agents, la nécessité de prendre en main leur carrière en les devançant, elles génèrent en même temps des situations qui les soustraient à leur rôle d'accompagnement des mobilités.

À propos du relativisme, caractéristique souvent affublée à tort à de nombreux travaux de sciences sociales, je tiens à expliciter ici qu'elle a été ma position. Il s'est agi, dans le cadre de cette recherche, d'une indifférence de méthode<sup>12</sup> à l'égard des différents points de vue qui se sont exprimés (postiers, DRH, directeurs de service, CEP, représentants syndicaux, consultants, formateurs...), sans préjuger de la prévalence d'un mode de rationalité de l'un sur l'autre. Ici aussi, je n'ai pas cherché à savoir si les acteurs avaient raison de dire ce qu'ils ont dit, mais j'ai essayé de comprendre en quoi ce qu'ils disaient était utile pour leur pratique. De plus, cette posture méthodologique permet de rester serein face au fait que tous ces acteurs, quels que soient leur monde social d'appartenance et leur position dans l'organisation, sont soumis à un ensemble de contradictions internes, qui les conduit parfois à mobiliser des systèmes de représentation du monde ou de justification de leurs actions, qui ne sont pas toujours compatibles entre eux. Si ma démarche doit donc être qualifiée de relativiste, elle peut l'être dans une certaine mesure qui en fait une démarche essentiellement constructiviste. Ceci étant, le caractère normatif de certains propos, de certaines représentations du monde social ou de certains dispositifs de gestion, n'est pas resté inerte au nom d'un principe de neutralité excessif. Ma thèse articule arguments théoriques et résultats empiriques, mais ne se cantonne pas au récit froid, sec et distant de la réalité sociale dont elle entend rendre compte. Lorsque cela m'est apparu nécessaire, j'ai exprimé de manière explicite ma position face à certains phénomènes chargés normativement ou dispositifs de conduction, notamment lorsque ceux-ci font quelque chose au monde social qu'ils prétendent décrire ou administrer, justement au nom de l'efficacité gestionnaire, sans référence au projet politique qu'ils charrient. Cette thèse est donc aussi le produit d'un sujet dont les convictions n'ont pas eu pour dessein d'être refoulées.

---

<sup>12</sup> Il s'agit d'un principe méthodologique consistant à ne pas considérer de manière distincte les points de vue exprimés en fonction de la position (sociale ou organisationnelle) de l'acteur qui les énonce. Si l'association des deux termes peut paraître ambiguë, il s'agit bien d'une méthode qui considère indifféremment tous les points de vue recueillis et non un principe d'indifférence à l'égard des méthodes utilisées.

Au final, l'ensemble de ma thèse tend peut-être à insister sur le caractère négocié, réversible et parfois même peu stable des situations décrites. Néanmoins, je me suis surtout intéressé aux processus qui produisent des régularités et aux conditions – toujours contextualisées – qui rendent ces processus effectifs, plus que je n'ai cherché à tester la stabilité et le caractère reproductible des situations observées. Cet attrait pour la construction d'ordres négociés (A. Strauss, 1992) appliqués à un cas de marché interne en transformation permet de montrer la pluralité des acteurs qui interviennent dans la production des mobilités, leur inégale capacité à faire agir les dispositifs de gestion, leur mobilisation variable de dispositions réglementaires, et en définitive leur engagement dans des conduites qui les font réaliser certaines mobilités plutôt que d'autres. Les situations observées apparaissent donc irrémédiablement contingentes et c'est justement l'incertitude inhérente à leur issue qui m'a conduit à m'intéresser aux mécanismes qui rendent certaines mobilités possibles alors même qu'elles auraient pu ne pas être.

### **3. Validation et construction des résultats (après le terrain)**

#### **3.1 Distanciation dans l'analyse : consommer la rupture avec le terrain**

Soucieux d'explicitier le cadre coopératif qui a présidé à la réalisation de ma thèse en Cifre, j'ai évoqué plus haut les modalités mises en place entre l'entreprise d'accueil, le laboratoire et moi-même. Pour autant, ce n'est que tardivement que j'ai pris conscience de la nécessité d'explicitier ce cadre, de le mettre à distance et de l'analyser comme élément structurant des conditions sociales de production de ma recherche. En effet, initialement c'est un découplage systématique entre mon activité de thésard et mon activité de salarié qui a été mis en place. Théoriquement, celui-ci n'a pas lieu d'être puisque le principe d'une thèse sous convention Cifre tient justement au fait que l'activité de recherche du thésard constitue l'activité salariée du « chargé d'étude », recruté pour effectuer une activité de R&D. Dans la réalité, une telle embauche nécessite pour garantir des conditions pérennes de travail, une forme de contre-don que j'ai déjà évoquée et que je ne suis pas le seul à avoir expérimentée. Ceci pour dire que mes activités au sein de l'entreprise d'accueil (organisation d'événements scientifiques, suivi des travaux de recherche du cabinet, animation du blog, écriture d'articles de presse et d'ouvrage de management, soutien de back-office sur les missions), même si un lien avec mes activités de recherche a pu être peu ou prou artificiellement créé à ces occasions, ont entretenu l'idée que je réalisais d'un côté mon enquête à La Poste et de l'autre, que j'apportais un contre-don au sein du cabinet. Tout en sachant que plusieurs de mes collègues intervenaient pour le compte de certains

services RH du siège de La Poste, ce n'est qu'à l'occasion de plusieurs événements (l'anecdote de la rencontre fortuite de deux de mes collègues au centre financier de [ville C] et la réponse à l'appel à communications sur le thème de l'observation participante) que j'ai pris conscience de la nécessité d'intégrer à mes recherches, le rôle de l'entreprise d'accueil, qui s'avérait transformer l'organisation postale et ses services RH que j'étais en train d'observer. C'est ce que j'ai fait en dépouillant de nombreux documents de travail « confidentiels », réalisés par l'entreprise pour le compte de La Poste et de ses services RH. C'est ainsi que j'ai pu en partie contourner le refus d'accéder à certaines données statistiques et qui m'a été opposé par le directeur de l'économie RH du Groupe La Poste, justement en raison du caractère non contractuel de ma relation avec l'organisation postale. De cette façon, j'ai également pu prendre connaissance des pistes de réflexion en cours au niveau de la DRH du Groupe La Poste, notamment en ce qui concerne les transformations possibles du marché interne. Ce qui m'a permis de mieux préparer les entretiens avec les acteurs relais de la politique RH de l'entreprise au sein des établissements. Aussi, par mes contributions en appui à certaines missions du cabinet auprès des services RH du Groupe La Poste, notamment sur l'instauration de plateformes de mobilité territoriale, j'ai longtemps voulu y voir l'expression d'une forme de validation pratique de mes résultats de recherche, j'y ai finalement trouvé une occasion d'intégrer ces documents de travail (préconisations, comptes-rendus de réunion, descriptions de processus RH) à mon analyse. Ce qui m'a permis de mieux saisir la manière avec laquelle la transformation plus générale des modes de gestion des ressources humaines se décline dans le cas de La Poste.

Si l'étude d'un cas particulier permet de mener l'exploration approfondie d'une situation et de rendre compte de la singularité des phénomènes observés, l'intérêt de ma démarche ne tient pas seulement à l'enquête ethnographique en terrain postal, mais aussi en grande partie à la configuration d'enquête elle-même (La Poste comme client de l'entreprise d'accueil). En effet, celle-ci m'a permis de ne pas borner ma thèse à une analyse de la mobilité interne en terrain postal, mais de mettre en lumière la traduction spécifique d'un mouvement général de transformation des marchés internes, adossée à la création de dispositifs de gestion qui embarquent une conception normative de la (bonne) carrière. Conception qu'il faut alors entendre comme une succession de séquences dont les transitions doivent être anticipées par le salarié, entamées à son initiative, et dont la responsabilité de l'issue lui est attribuée au moment d'apprécier la réussite de son parcours. De précédents travaux se sont déjà intéressés aux particularités des métamorphoses de l'univers postal (O. Join-Lambert, 2001, M. Cartier, 2003, N. Vézinat, 2012) et par conséquent, la question de la transformation du marché interne du travail

de La Poste, par le recueil de matériaux empiriques concernant l'appareillage conceptuel de la gestion des ressources humaines, la transformation des modes de management venus des cabinets de conseil externes et des acteurs « venus du privé », si je l'évoque à plusieurs reprises, n'a guère été au cœur de ma préoccupation d'enquête. Je n'ai pas vraiment cherché à rendre compte des processus qui poursuivent, achèvent, détournent la métamorphose de cet univers organisationnel, mais plutôt, j'ai cherché à renseigner comment s'opère, dans un cadre spécifique (maintien de l'emploi, démographie vieillissante, pluralité des statuts d'emploi, transformation de l'appareil productif), la traduction d'un paradigme gestionnaire inhérent à l'organisation des carrières et des mobilités qui les construisent. Ainsi, l'intégration à part entière de mon entreprise d'accueil en tant qu'acteur du terrain, par le recueil et l'analyse de données internes (comptes-rendus de réunion avec les services RH du Groupe La Poste, propositions d'intervention pour le compte de ce même client et documents de travail réalisés par les consultants en mission), puis l'utilisation de ma position de consultant-formateur pour le compte d'administrations de la Fonction publique et d'un groupe du secteur bancaire, m'ont davantage permis d'observer des situations différentes d'activation de dispositifs similaires de mobilité.

Lorsque je suis devenu consultant pour un cabinet de conseil, d'étude et de formation à l'issue de mon contrat doctoral, je me suis très vite retrouvé à suivre des formations à la mobilité que j'allais ensuite moi-même animer. Cette situation inattendue, même s'il ne s'agit pas *a priori* d'une situation d'enquête pré-définie, j'ai choisi d'en saisir le poste d'observation qu'elle m'offrait pour adopter à l'occasion de chacune de ces sessions une attitude d'observateur participant. Cet événement inattendu, confirme aussi l'attitude foncièrement ethnographique que j'évoquais plus haut, qui m'a offert la possibilité de saisir, sans cadre préalablement défini, un poste d'observation d'une richesse empirique rarement accessible au chercheur en sciences sociales. Ainsi, ma position de consultant-formateur, m'a permis de confirmer, nuancer et élargir certains résultats de mon enquête en centres financiers. Ainsi, j'ai pu extraire des enseignements dont l'intelligibilité peut s'étendre à d'autres cas (J.-C. Passeron, J. Revel, 2005), tout en soulignant la singularité de La Poste et les conditions contextualisées de la capacité performative des dispositifs de gestion qu'elle a mis en œuvre. Notamment, en obtenant des éléments empiriques précis sur la mise en place progressive d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la Fonction publique. Ce qui m'a permis d'appuyer le résultat de mon enquête, à savoir que la transformation des modes de gestion des carrières à La Poste ne s'explique pas uniquement par l'héritage de son statut d'ancienne administration d'État. De plus, le suivi et l'animation de formation à la mobilité pour une entreprise du secteur bancaire m'ont également permis de



trouver des éléments comparables aux processus de transformation des carrières au sein de La Banque Postale. C'est ainsi que j'évoque, sur la base de ces différentes sources empiriques, un processus large d'individualisation des modes de gestion des carrières, qui s'opère essentiellement par l'anticipation, l'initiative et la responsabilisation accrue du salarié dans l'organisation de ses mobilités et la prise en charge de son avenir professionnel.

L'enquête et sa configuration, en tant que salarié à la fois en convention Cifre, puis en dehors, m'ont également permis d'observer, de vivre des situations de management, et d'expérimenter des dispositifs de gestion des ressources humaines révélatrices de ce « nouvel esprit du capitalisme », centrés sur l'individu et l'activation de ses ressorts internes de motivation. Notamment, à l'issue de mon contrat doctoral, lorsque j'ai rejoint ce cabinet de conseil, d'études et de formation pour y exercer une activité de consultant à temps plein, j'ai moi-même expérimenté une forme de mobilité professionnelle. Celle-ci m'a conduit à faire l'expérience de la mise en récit de mon propre parcours, de mettre en scène les activités que j'avais réalisées pendant mes années de thèse et avant, afin de présenter des compétences professionnelles étayées par la réalisation d'activités concrètes. J'ai fait l'exercice difficile de présentation de soi vis-à-vis d'un recruteur, de construction d'un fil rouge reflétant ma « carrière » de jeune chercheur essayant de rejoindre une activité opérationnelle, ainsi que la mise en valeur d'arguments relatifs à ma « motivation ». Au sein des organisations dont j'ai été salarié, j'ai également fait l'expérience de la valorisation de ceux qui recherchent à se réaliser par le travail (cela passe par une forme d'évidence à changer d'employeur dès lors que l'environnement dans lequel on réalise son activité ne correspond plus à ses propres aspirations ; cela passe aussi, en formation, par un discours de responsabilisation de l'individu face à ce type de décision, de ne pas attendre la prise en charge de son employeur quant à la réalisation de son propre avenir professionnel) et par conséquent, par la nécessité de construire les étapes de son parcours professionnel de façon à présenter une succession d'épreuves desquelles il s'agit toujours de ressortir « grandi », afin de les mettre ensuite en récit comme autant d'étapes révélatrices de sa propre grandeur, eu égard aux critères normatifs d'enthousiasme, de flexibilité, de connexion aux autres, d'autonomie, d'employabilité, caractéristiques de la cité par projet (L. Boltanski, E. Chiapello, 1999). La singularité du terrain postal et la diversité des configurations d'enquête (d'abord en Cifre, puis comme consultant) m'ont permis, là aussi, d'observer et de vivre ce que certains sociologues appellent la psychologisation des rapports sociaux (H. Stevens, 2005 ; V. Brunel, 2008 ; M. Buscatto, 2010 ; S. Salman, 2013). C'est-à-dire le glissement de l'appréciation de la capacité des individus à occuper un poste en référence à des caractéristiques psychologiques, telles, les ressorts de la motivation

intrinsèque, la structure de la personnalité, la disposition face au changement, etc. J'ai aussi pu me rendre compte, très concrètement, de quelle manière les modes de management qui vont avec une telle responsabilisation individuelle, à la fois dans la réalisation de l'activité de travail et dans la construction de sa carrière, rendent les stratégies de retrait presque impossibles, tant ce qui fait la valeur de l'individu tient à l'enthousiasme qu'il dégage, à la communication qu'il organise autour de ses réalisations, bien plus qu'à la réalisation effective du travail et de sa qualité. Les critères de jugement de la cité par projet me sont ainsi apparus comme particulièrement ajustés à l'attitude (ce que les gestionnaires RH appellent les compétences comportementales) qu'adoptent les individus en faisant ce qu'ils ont à faire, bien plus qu'au résultat intrinsèque de leur activité.

En définitive, ma démarche d'enquête a constitué un assemblage éminemment singulier entre une démarche analytique de sociologie des organisations et celle d'une enquête ethnographique. Elle m'a permis d'observer l'organisation des mobilités professionnelles « en train de se faire ». Dans la continuité des travaux de M. Crozier (1955, 1963, 1977) et de E. Friedberg (1977, 1993) sur l'analyse stratégique organisationnelle, puis de R. Sainsaulien (1988) et C. Dubar (1991), j'ai pu montrer en quoi les stratégies des acteurs sont façonnées par le contexte organisationnel dans lequel ils inscrivent leurs actions, mais aussi, que celui-ci parvient à poser son empreinte dans la constitution de leur identité, en structurant, pour une large part, les conditions d'exercice effectif de leur liberté de construire les étapes de leur carrière professionnelle. En ouvrant les résultats de l'enquête à des perspectives plus larges que celles du contexte postal, j'ai essayé de montrer en quoi certains de ces dispositifs de gestion peuvent, sous certaines conditions, transformer, au nom d'un principe de justice particulier (celui de la responsabilisation individuelle), la réalité qu'ils prétendent administrer. Cette question ouvre finalement la voie à une réflexion plus large évoquée à la fin de la thèse, qui s'appuie sur une conception de la justice sociale empruntée à A. Sen, puis B. Zimmermann, et qui soulève justement la nécessité de penser les conditions de réalisation d'un exercice réel de la liberté individuelle à travers l'accomplissement de ses choix professionnels.

#### **Encadré 2 : Quelles analyses pour quels matériaux ?**

L'ensemble des matériaux mobilisés dans la thèse est présenté de manière synthétique dans l'introduction et avec plus de détails dans les annexes. Je livre ici les aspects méthodologiques de leur traitement et les modalités d'articulation de ces différentes sources.

Les tentatives d'accès aux différents terrains possibles (Médiapost, Ministère de la Défense, L'Oréal, Accenture, KPMG), d'abord formulées par courrier, puis en entretiens en face à face avec les DRH, les responsables RH en charge du développement des carrières, n'ont pas

seulement servis à formuler une demande qui n'a pas abouti (les courriers et les différents protocoles de recherche proposés sont présentés en annexes). Chacune de ces interactions a été analysée comme une situation d'enquête à part entière, dans la mesure où elles révélaient en partie les conditions particulières d'accès au terrain. Ainsi, au-delà du fait de réajuster la question de recherche à la particularité de chaque terrain envisagé, le mode d'interaction a lui aussi été modulé au fil de ces tentatives, comme lors d'un processus d'essais-erreurs. J'ai ainsi varié les manières de me présenter et de présenter mon travail, en mettant tantôt l'accent sur mon appartenance au Centre de Sociologie des Organisations, parfois à SciencesPo, et parfois comme chargé d'étude salarié d'un cabinet de conseil. Pour chacun de ces cas envisagés, la frilosité de mes interlocuteurs s'est traduite par une impossibilité de réaliser l'enquête au sein de leur organisation. Quelle que soit la place de mes interlocuteurs dans leurs organisations respectives (responsable RH, DRH, Président) le principal motif de refus résidait dans le caractère inopérant de la démarche de recherche. La question de la double prise en compte de la dimension individuelle et organisationnelle apparaissait dépourvue d'enjeux pour mes interlocuteurs, qui n'y trouvaient pas de quoi présager des résultats susceptibles d'étayer des choix de politique RH. Je pense également que l'absence de démarche expérimentale, avec des hypothèses « rassurantes » à tester, et *a contrario* l'imprévisibilité des résultats d'une enquête de terrain – terme qu'il m'a fallu d'ailleurs bannir lorsqu'il s'est agi de parler de ma démarche de recherche et que j'ai pudiquement remplacé par « recherche de terrain », « recueil d'informations au plus près des préoccupations des acteurs » et autres périphrases. Je pense également qu'aucun de mes interlocuteurs n'a souhaité endosser la responsabilité d'officialiser ma démarche, compte tenu du caractère éminemment « *confidentiel* » des données que j'étais susceptible de manipuler. De ce point de vue, ni la déontologie du chercheur, ni l'appartenance à une entreprise extérieure (à laquelle j'étais en outre lié par une clause de secret professionnel) n'ont été d'un quelconque soutien.

Les conditions qui m'ont permis d'accéder au terrain de La Poste sont en fait très prosaïques : j'ai eu la chance de trouver, au détour de ce qui pourrait s'appeler un malentendu sur la facturation d'un doctorant Cifre, un interlocuteur particulièrement au fait de mes préoccupations de thésard. Je pense que c'est cette proximité identitaire avec une ancienne thésarde en sociologie, qui m'a permis d'accéder de manière officiellement informelle à mes enquêtés.

En parallèle de ce temps de tractation, j'ai réalisé vingt-trois entretiens biographiques avec des personnes au parcours non linéaire, ayant changé de statut d'emploi. Dans ces entretiens, tous enregistrés et retranscrits, je me suis attaché à analyser les moments de tournants dans le parcours de mes interviewés (le passage du salariat à l'indépendance, avec ou sans étape par le chômage, l'hybridation de leur statut d'activité, pour un retraité auto-entrepreneur ou un chômeur auto-entrepreneur, mais aussi les changements de poste et d'exercice de leur activité au sein d'une même organisation). J'ai essayé d'identifier quels types d'appuis ils mobilisaient pour traverser ces périodes de reconfiguration de leur trajectoire professionnelle : familiaux, amicaux, réglementaires ou organisationnels. C'est ce dernier que je souhaitais investiguer de façon plus précise pour comprendre comment s'articulent les aspirations individuelles inhérentes à la réalisation d'une carrière et le contexte organisationnel au sein duquel celles-ci peuvent se réaliser.

Sur le terrain postal, les entretiens que j'ai réalisés (72 au total), l'ont été de manière à saisir cette articulation entre des individus en cours de carrière et un contexte en transformation. Avec les agents et les chefs d'équipe, je me suis principalement centré sur leur parcours et le type de dispositifs qu'ils ont mobilisés pour arriver à leur position actuelle. Pour essayer d'isoler la variable organisationnelle, je leur demandais aussi avec qui ils avaient été en relation lors de ces différents changements. Enfin, compte tenu des transformations en cours au sein de l'entreprise,

j'ai voulu comprendre comment ils comptaient poursuivre leur parcours et ainsi saisir si l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion de la main d'œuvre était susceptible de modifier leur stratégie de carrière. Avec les DRH, directeurs de service et cadres du siège, je me suis surtout intéressé à l'origine et au sens qu'ils donnaient à ces changements de paradigme RH (rendre les agents acteurs de leur parcours), à la manière dont eux-mêmes sont amenés à intervenir dans les mobilités de leurs subordonnées et enfin, dans leur parcours, comment eux s'y étaient pris pour réaliser ces changements. Avec les CEP, l'accent a été mis sur leur activité quotidienne, faite d'accompagnement à la réalisation d'un projet professionnel auprès d'agents qui manifestent (ou non) un souhait d'évolution. Comprendre également leurs origines professionnelles et leurs aspirations a permis de mieux cerner les différentes façons qu'ils ont d'incarner l'exercice de leur métier.

Dans les centres financiers, j'ai réalisé des séjours de deux jours d'observation aux côtés des CEP. En adoptant une démarche d'ethnographe, j'ai suivi les CEP dans leur quotidien, avec leurs collègues, avec les agents qu'ils reçoivent en entretien, à la cantine, lors des pauses cigarette, pour saisir la réalité de leur travail et ce qu'ils en disent, entre eux, vis-à-vis des agents, face à un chercheur. J'ai réalisé des entretiens individuels (parfois collectifs avec l'équipe de [ville C]) avec chacun d'entre eux pour connaître leur parcours, les raisons qui les ont menés à exercer ce métier, leur manière individuelle d'en parler, leur façon de combler l'écart entre les attentes qui leur ont été présentées lors du processus de sélection qu'ils ont vécu et la réalité des centres financiers où ils exercent. J'ai pu croiser ainsi leur vision du métier avec celle de ceux qui ont créé le dispositif et ceux qui l'expérimentent (les agents et les DRH notamment).

Lors de ces sessions d'observation, j'ai également pu mesurer l'importance de la configuration spatiale des centres financiers : les services de production et ceux de la clientèle, comme deux mondes distincts ; l'emplacement des bureaux des CEP par rapport au reste de l'équipe RH, contraignant en partie un mode de relation plus ou moins coopératif. J'ai compilé l'ensemble de ces observations dans mes journaux de terrain, que je garnissais de notes et des schémas au fil des mes journées et complétées le soir, au calme. J'ai parfois utilisé de subterfuges pour garder des traces audio de ces observations (notamment les entretiens des 18 mois avec les CEP), car la présence du dictaphone constitue un élément qui peut modifier la nature de l'interaction. Déjà que ma présence constituait un élément perturbateur de la situation habituelle, je ne voulais pas l'amplifier outre mesure.

J'ai enrichi mes notes de terrain par des documents à visée informative présentant les centres financiers, les différents métiers, les organigrammes, une charte de la mobilité, etc. Ces sources documentaires ont été complétées par des documents à visée plus confidentielle que j'ai pu obtenir par ma position au sein de l'entreprise d'accueil (tout aussi confidentiels que soient ces comptes-rendus de réunion, notes de synthèse, propositions d'accompagnement, élaborés par les consultants en mission pour le compte de la DRH du Groupe La Poste, il ne m'a pas fallu déployer de grands talents pour les consulter sur le serveur de l'entreprise). Ils ont pu être croisés avec des documents de source interne à La Poste (obtenu par mes interlocuteurs sur le terrain, et que la confiance qu'ils m'ont accordée à ce moment-là ne me permet pas d'identifier plus précisément).

Sachant la fragilité de mon accès au terrain, les phases de recueil et d'observation dans les centres financiers se sont plutôt caractérisées par une boulimie à l'égard des données que par une sobriété bien pesée *a priori*. L'appropriation de ces matériaux a été ensuite rendue possible par la discipline et le temps passé à réécouter et retranscrire « mes » entretiens, dont je me suis littéralement imprégné plus que je n'ai cherché à les catégoriser. Ce sont les moments de mise à l'épreuve, par l'écriture, la réponse aux appels à communication, les communications, qui ont été

des occasions d'organiser les matériaux entre eux, de mettre en résonance les récits biographiques des agents avec les transformations de l'entreprise recueillies sous forme de « documents de travail », et enfin, les observations réalisées sur sites. C'est donc un mode de mise en cohérence progressif, itératif et nécessairement incomplet (entre moments de recueil, d'analyse, d'écriture, de (re)lecture) qui caractérise le traitement de mes données, plus qu'un processus rationalisé *a priori*.

### 3.2 L'épreuve de l'écriture

Pour achever ce chapitre et afin que l'exercice de réflexivité soit complet, il me faut à présent faire un cas à part de l'étape – épreuve – de l'écriture au sein de mon parcours de thèse. Si l'exercice de l'écriture est continuellement présent pendant la thèse (rédaction du projet de recherche, prise de notes de terrain, retranscription d'entretiens, réponse aux appels à communications, préparation de séminaires, etc.), il faut bien reconnaître une place particulière au moment de la formalisation de ses résultats d'enquête et d'une certaine manière, à la cristallisation d'un travail de plusieurs années. Cette étape constitue donc effectivement une épreuve au sens particulier de ce qui éprouve celui qui la réalise, mais aussi, de ce qui révèle à la manière du photographe, les clichés pris en situation. Le résultat final sera en définitive, le seul à être véritablement soumis à la résistance des critères de scientificité de la discipline et à la critique des pairs.

Une des caractéristiques des sciences sociales, et notamment lorsque l'on recourt aux méthodes qualitatives, est de construire une connaissance par traces (F. Simiand, 1903), c'est-à-dire de reconstituer *a posteriori* une forme d'intelligibilité susceptible de produire un sens particulier, elle-même située dans un contexte de production scientifique particulier, à partir d'éléments historiquement et socialement épars. Mon travail de thèse n'échappe pas à cette caractéristique. C'est une des raisons pour laquelle j'ai fait un choix d'écriture qui se veut le plus proche possible des données empiriques et qui laisse la possibilité au lecteur d'en critiquer le sens produit. Mon choix d'écriture est donc de laisser une part importante aux extraits d'entretien, souvent cités *in extenso* (les coupures parfois réalisées l'ont toujours été à contrecœur, pour le seul confort de compréhension du lecteur). Laisser ainsi la part belle aux matériaux de terrain (entretiens, documents indigènes, photos) répond pour moi à deux exigences : La première est de permettre aux éventuels lecteurs indigènes, de se et/ou s'y retrouver dans les propos que j'ai élaborés. Il s'agit donc d'une exigence de fidélité vis-à-vis des personnes enquêtées. La seconde est une exigence scientifique. Elle vise à exposer un matériau de terrain, à la fois de façon à étayer les

arguments de la thèse, mais aussi à ouvrir la possibilité d'une discussion relative à la solidité de ces arguments, plutôt que de viser la cristallisation d'un savoir définitif.

La conséquence d'un tel parti pris d'écriture est d'avoir produit un manuscrit qui reflète la démarche de recherche, avec sa construction progressive et ses errements. De cette façon, il rend compte du modelage des données empiriques à l'aide d'un appareillage théorique progressivement plus resserré, qui permet de passer d'un traitement analytique d'une question de recherche, à la construction d'une pensée plus élaborée, ouvrant en fin de compte des perspectives théoriques plus larges qu'initialement. Ainsi, ce qui peut être lu au début de la thèse comme un ensemble d'anecdotes de terrain, apparaît ensuite comme un détour de compréhension nécessaire, permettant de donner corps aux arguments progressivement avancés.

L'épreuve de l'écriture, puisqu'elle participe en grande partie à l'élaboration des résultats d'enquête, a été l'étape finale, après celle du terrain, de mise à distance de mes pré-notions. Au risque de le redire, je pensais que les CEP étaient des acteurs agis par la direction centrale des ressources humaines de La Banque Postale qui a construit leur poste de toute pièce. J'ai en réalité découvert et établi qu'ils étaient eux aussi des acteurs capables de négocier leur propre niveau de coopération, notamment vis-à-vis des injonctions de la direction centrale, très éloignée du terrain et des problèmes pratiques à résoudre. J'ai mesuré à quel point certains d'entre eux étaient en mesure de contribuer largement à la définition de leur propre poste. Enfin, qu'ils ne se contentent pas de conseiller les agents dans la poursuite de leur carrière, mais qu'ils sont eux aussi, en train de construire une étape de leur parcours professionnel. Je pensais également, lors des premiers entretiens auxquels j'ai assisté entre postiers et CEP, que la plupart des agents se trouvaient largement ballotés par les revirements de l'organisation postale. Qu'ils s'agissent de la redéfinition de leurs postes de travail ou des dispositifs de gestion RH, l'image que j'observais aux premiers abords, également celle qui se trouve présentée dans les articles de presse ou les rapports d'expertise CHSCT externes à l'entreprise, était celle d'acteurs dominés, soumis aux aléas de l'organisation. J'ai découvert, grâce aux entretiens menés en face à face avec les postiers, que cette catégorie d'acteur est également capable de faire agir les règles (en mobilisant des dispositifs puissants de régulation : médecine du travail, dispositifs d'accompagnement négociés lors d'accords sociaux avec les syndicats, recours aux représentants des organisations syndicales) qui de ce fait, ne font pas que s'imposer à eux. J'ai donc progressivement pris conscience, en mettant des faits sur les mots de M. Crozier selon lesquels tout acteur n'est jamais dépourvu de pouvoir, de ce que « négocier sa coopération » veut dire. Le plus bel exemple étant peut-être celui de ces

postiers des services de *back-office* qui ne souhaitent pas rejoindre les services de *front-office*, c'est-à-dire réaliser un travail d'accueil téléphonique, et déclarent alors avoir des acouphènes. Si certains postiers peuvent apparaître comme des acteurs dominés de l'organisation, je me suis aperçu qu'ils pouvaient parfois avec malice jouer sur ce registre d'action pour reprendre l'ascendant dans la négociation vis-à-vis de l'organisation et finalement, obtenir de la relation entre employeur et employé, des termes de l'échange qui ne leur soient plus (aussi) défavorables.

Enfin, je tiens aussi à signaler qu'en faisant un choix d'écriture au plus proche de la démarche de recherche, je n'ai pas eu la pudeur de chercher à camoufler les hésitations suscitées par les allers-retours entre les problèmes empiriques et les réflexions théoriques. Celles-ci sont le fruit d'un cheminement progressif, fait d'hypothèses de travail, d'explications affinées au fil du temps, à mesure de la complétude des données empiriques et des lectures théoriques. La thèse se veut donc une présentation de ce cheminement permettant de livrer, sans fard, les étapes de construction d'une pensée nécessairement inachevée ou encore en devenir. J'ai ainsi préféré susciter des questionnements que le lecteur pourra peut-être parfois trouver insuffisamment traités, de lui laisser d'autres voies d'interprétation possibles des résultats présentés, plutôt que de tenter une démarche hypothético-déductive, par trop d'aspect artificielle lorsque l'on réalise une recherche en sciences sociales.

J'ai également souhaité rendre compte de manière aussi fine et fidèle que possible de la singularité de la situation des acteurs qui travaillent dans les centres financiers de La Banque Postale, mais aussi, j'ai voulu montrer par un processus de montée en généralité, comment l'investigation en profondeur d'un cas particulier permet de renseigner des phénomènes plus généraux, qui touchent le marché du travail, certaines idéologies du monde social et la reconfiguration des modes de régulation de la relation salariale. En cela, je dois souligner l'intérêt de la démarche ethnographique, qui permet d'ouvrir la singularité du cas étudié à la complexité du monde social dans lequel celui-ci s'inscrit et qu'il contribue en partie à faire advenir. Le jeu sur les échelles d'observation (La Poste : depuis le siège, dans les centres financiers, avec les CEP dans leur quotidien de travail ; au sein de cabinets externes ; plus tard en tant que consultant-formateur) m'a également permis de tisser progressivement un lien intelligible entre des conclusions empiriques et des explications plus macro-sociales.

Enfin, je dois livrer quelques explications sur la place de ce chapitre au sein de la thèse. En réalité cette place est double : il est le dernier dans le processus d'écriture, mais il apparaît en ouverture de la thèse. Le dernier à être écrit parce que par son contenu méthodologique, j'ai la conviction

que la pertinence d'un cadre de recherche ethnographique ne peut être acquise *ex-ante*. Comme le souligne M. Buscatto (2010), « *les chercheur-es s'adaptent au système social étudié, composent avec les attentes des observé-es sous peine de se voir exclu-es du terrain, ou plus grave encore, de faire des erreurs d'interprétation, faute de ne pas en saisir les subtilités, les finesses, les réalités.* » Ayant utilisé rapidement les caractéristiques « officiellement informelles » pour qualifier mon accès au terrain, j'avais en tête la nécessité d'explicitier ce cadre particulier dans lequel j'ai réalisé ma recherche. Cependant, bien que présent à l'esprit très tôt dans mon parcours de thèse, c'est un chapitre qui a mûri tout au long de la démarche d'enquête, puis tout au long du processus d'écriture. Notamment parce qu'il me fallait attendre d'être sûr que le cadre n'allait plus se reconfigurer avant de pouvoir en rendre compte, de même que pour être en mesure de jauger – après coup – les effets produits sur la recherche par de telles reconfigurations. En effet, la validité de la stratégie d'enquête ne se révèle finalement qu'*ex-post*, lorsqu'il est possible de mesurer les apports qui ont, à force d'adaptation et de reconfiguration des conditions d'enquête, ainsi pu être produits. Pour autant, il est une convention relativement établie entre le chercheur et ses lecteurs, que le manuscrit est une reconstitution *a posteriori* d'un processus non-linéaire. De ce point de vue, je dois avouer que je n'ai pas été capable d'adopter un plan d'écriture différent du plan d'exposition, tel qu'il apparaît à présent. Finalement, seul ce « dernier » chapitre a été placé en ouverture de la thèse, comme un pacte avec le lecteur, lui permettant de saisir dès les premiers chapitres, les enjeux des premiers paragraphes, la dynamique globale de la thèse et finalement, ses conditions de validité.

## Conclusion

À l'issue de ce premier chapitre, voilà livré l'ensemble des clefs de compréhension des paragraphes qui vont suivre. Il montre les conditions de leur élaboration et donne ainsi aux arguments qui vont s'articuler, leur force, en même temps que les limites de leur validité. À présent, j'entame donc à proprement parler la démarche de mon argumentaire de thèse, en commençant par un cadrage du contexte dans lequel s'opèrent les mobilités des acteurs que j'ai rencontrés. L'objectif de ce chapitre est à la fois de présenter le contexte de l'organisation postale, un contexte en transformation, mais aussi d'appuyer le premier argument de la thèse : Il s'agit donc de montrer en quoi le cas de La Poste est un cas particulier de marché interne, en transformation, et dont la reconfiguration établit la mobilité interne en tant qu'outil permettant d'accompagner la transformation de l'entreprise tout en redéfinissant les conditions de réalisation des carrières, comme une modalité de gestion du personnel à part entière.





Mobilité professionnelle et reconfiguration d'un marché interne : une façon de « Bouger avec La Poste » ?



« Bougez avec La Poste » ! Il faut imaginer en 1986 ce slogan publicitaire scandé de la toute-puissance de leur voix, des facteurs déguisés en boulets de canon pour distribuer le courrier, des guichetiers faisant voler le livret A des usagers vers les limites de l'atmosphère, dans une mise en scène publicitaire pour le moins surréaliste, à un moment où La Poste était encore largement empreinte d'une image sclérosée, proche de la caricature des administrations de l'époque. Mais c'est un tout autre sens que nous souhaitons donner à ce slogan. Ici, il permet d'évoquer d'un seul tenant, toute la métamorphose qu'a connue La Poste depuis les années 1990, et, en même temps, l'injonction à la mobilité professionnelle que les postiers ont dû mettre en œuvre et que l'on peut entendre dans la formule « Bougez avec ». Elle permet donc d'énoncer, de manière condensée, la logique d'articulation entre des parcours professionnels en construction et une stratégie d'entreprise elle-même en mutation. En cela, elle pose la question de la mise en compatibilité de l'organisation et des carrières, tout en suggérant un terrain d'observation des mobilités spécifiques au contexte postal qui aujourd'hui n'a plus guère les traits d'une quelconque administration enkystée.

## **Introduction**

Enquêter sur un contexte en transformation n'a *a priori* rien de très surprenant lorsque l'on réalise une recherche en sciences sociales, notamment parce que la « malédiction » de ces sciences est principalement liée au fait d'avoir à faire à des objets qui non seulement parlent – pour reprendre la formule de P. Bourdieu –, mais qui plus est, sont indexés sur le cours spatio-temporel de l'histoire. Néanmoins, dans le cadre de la question de recherche qui nous anime, sur la compréhension du caractère structurant d'un contexte d'action, celui d'une reconfiguration d'un marché interne et de ses effets sur le déroulement des parcours professionnels ; la première observation, celle-là même qui a rendu possible notre accès au terrain, est celle d'une activité sans précédent de transformation de l'organisation : La Poste. Cette organisation est passée en une vingtaine d'années du statut d'administration d'État à celui d'entreprise publique jusqu'à devenir en 2010 une société anonyme. Dans le même temps, elle comptabilisait un effectif stable de plus de 300 000 personnes jusqu'au début des années 2000 pour être arrivée aujourd'hui à 240 000 personnes. Aussi, de la même façon que pour comprendre le trajet d'un individu dans le métro il est nécessaire de prendre en compte la structure du réseau (P. Bourdieu, 1986), il est tout aussi essentiel de prendre en compte la structure sociale de ce contexte particulier pour mettre à jour la manière dont il contribue à façonner les possibilités de mobilités professionnelles des postiers. À

la différence près de la carte du métro qui est supposée stable, le contexte postal est lui-même un contexte soumis à une profonde métamorphose (N. Vézinat, 2012).

Une telle démarche explicative invite donc à présenter les éléments caractéristiques de ce contexte, mais surtout à préciser les raisons pour lesquelles la mobilité professionnelle revêt un enjeu si particulier et si central pour l'entreprise. Il s'agit donc à travers ce chapitre, de montrer, non pas en quoi le cas de La Poste pourrait être considéré comme un exemple particulièrement représentatif d'un phénomène de reconfiguration de l'espace des possibilités des carrières professionnelles à travers la transformation de son organisation et de son marché interne, mais un terrain permettant de conceptualiser à nouveaux frais le phénomène de la mobilité professionnelle en accordant un intérêt particulier au rôle joué par le contexte.

Comme l'ont souligné L. Coutrot et C. Dubar (1992), « avant de s'interroger sur la signification des parcours biographiques individuels, il est de bonne méthode de tenter d'éclairer les cadres structurels au sein desquels se déroulent ces parcours [ne serait-ce que parce que] les chances ou risques de mobilité individuelle [...] dépendent d'abord de la structure du champ dans lequel elle a lieu » (p.17). C'est donc avec méthode qu'il nous faut montrer les particularités de ce contexte en transformation, puis les raisons pour lesquelles la mobilité professionnelle constitue un enjeu particulier dans ce contexte. Pour finalement faire apparaître l'enjeu d'une mise en compatibilité entre parcours professionnels et restructuration de l'appareil productif allant au-delà d'une simple logique gestionnaire d'appariement.

## **1. La reconfiguration d'un marché interne**

Une des façons de caractériser les changements organisationnels qu'a connus La Poste ces dernières années est de mobiliser la notion de marché interne. Cette notion a été développée originellement par les économistes institutionnalistes (C. Kerr, 1954 ; P. Doeringer et M. Piore, 1971) pour caractériser un segment différent du marché du travail régi par les règles de la concurrence telles qu'elles sont définies par la théorie néoclassique (le marché externe) et dont les frontières correspondent à celles de l'entreprise dans la mesure où son activité nécessite le recours à un travail aux qualifications spécifiques. À la différence du marché externe, le marché interne d'une entreprise se caractérise donc par un fonctionnement particulier, susceptible de comporter différents modes de gestion du personnel. En cela, le marché interne désigne « une

unité administrative, comme un établissement industriel, à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'allocation du travail sont régies par un ensemble de règles et de procédures administratives » (P. Doeringer et M. Piore, 1971). Pour autant, la notion de marché interne n'est opératoire ici que si elle est incarnée par une réalité empirique. C'est ce que nous allons établir en l'espèce, avec le cas de La Poste.

### **1.1 Les caractéristiques d'un marché interne particulier**

Plusieurs éléments de l'histoire de La Poste permettent de comprendre comment se sont transformées les règles de fonctionnement de son marché interne et, par conséquent, de construction des parcours professionnels. La mise en perspective des changements successifs de statuts de La Poste permet donc de souligner le caractère inséparable des questions de changement organisationnel avec celles de la gestion des ressources humaines et par tant, de justifier la mobilisation du concept de marché interne.

D'abord, si pour des raisons réglementaires liées aux différents statuts de La Poste, les modes de gestion du personnel ne sont juridiquement pas les mêmes selon qu'il s'agit d'une administration d'État, d'une entreprise publique, ou d'une société anonyme, il n'en reste pas moins que dans chacun des cas de figure qu'a connu La Poste, aussi bien les recrutements, les promotions, ou encore la durabilité de la relation à l'emploi, ont toujours été encadrés par des règles et des règles qui s'appliquent de manière collective. Néanmoins, de manière concomitante à ces changements de statuts, l'entreprise a connu une phase importante de restructuration consistant à passer d'une organisation obéissant à une logique territoriale à une logique d'organisation par secteurs d'activité. Certes, cela eut comme effet de générer une certaine pression sur les effectifs, mais aussi de poser la question de la fongibilité de la main d'œuvre entre entités dorénavant distinctes et fonctionnant en réseau, et ainsi de soulever la question de l'unité supposée d'un tel marché interne. C'est donc tout un ensemble de règles définissant le fonctionnement d'un marché interne et le déroulement des carrières à La Poste qui s'est trouvé ainsi redéfini à plusieurs reprises. Toutefois, malgré les transformations successives, l'entreprise met en avant le maintien d'un cadre général de gestion de son personnel qu'elle appelle son « modèle social », et qui vise à garantir à la fois la durabilité du lien à l'emploi et le caractère collectif de ces règles à l'ensemble de son personnel.

Avant la réforme de statut de 1991, La Poste était une administration d'État et la gestion de son personnel relevait des règles de la Fonction publique. Ce qui constitue déjà un cas particulier de marché du travail spécifique, socialement construit et co-administré du fait des règles de gestion paritaire propre à ce type d'organisation. Les éléments de régulation de ce marché mettaient en avant une logique de corps (les administrateurs des PTT, formés à l'ENSPPT), de grade et de statuts. Selon la théorie des marchés internes, l'existence d'un tel système de gestion du personnel au niveau d'une organisation, se justifie par l'argument de l'efficacité (P. Doeringer et M. Piore, 1971). Autrement dit, si une entreprise recourt à un marché interne, c'est avant tout pour répondre à un besoin spécifique dont la satisfaction est rendue coûteuse par le recours à un système de marché classique de concurrence, le marché externe. En effet, durant les Trente Glorieuses, La Poste constituait au sein de l'administration des PTT, une entreprise de main d'œuvre confrontée à un problème de recrutement (O. Join-Lambert, 2001). Pour répondre à ce besoin de main-d'œuvre et pour obtenir une efficacité à moindre coût de sa production, La Poste avait donc intérêt à inscrire son personnel dans une perspective professionnelle durable, lui permettant de pallier cette difficulté. Elle a également ouvert son recrutement à des catégories de travailleurs peu qualifiés, auxquels elle offrait des perspectives de carrières longues, et permettait aussi d'assurer une certaine forme de promotion sociale (O. Join-Lambert, 2001), s'inscrivant ainsi d'une manière plus générale dans une politique de recrutement caractéristique du marché du travail de la Fonction publique d'après-guerre.

D'autres caractéristiques, propres à l'organisation postale, encore valables aujourd'hui, viennent justifier l'existence d'un marché interne à La Poste. Tout d'abord, il s'agit d'une entreprise de très grande taille, qui lorsqu'elle formait une seule et même entité avec France Télécom (les PTT) représentait en 1989 plus de 470 000 personnes dont plus de 300 000 postiers. En exerçant l'ensemble des activités postales sous monopole, les frontières de l'organisation s'étendaient jusqu'aux frontières du secteur d'activité, ce qui contribue aussi à expliquer la nécessité pour l'organisation de gérer de vastes ensembles de main d'œuvre. Ceci est toujours le cas aujourd'hui, même si depuis 2011 l'ensemble des activités postales est soumis à la concurrence, l'entreprise compte encore 240 000 personnes, ce qui en fait l'un des plus gros employeurs du pays (après l'Éducation nationale et le Ministère de la Défense). Cela ne veut pas dire pour autant qu'à l'intérieur de ce vaste marché interne il n'y ait pas différents segments, regroupant des secteurs d'activité différents (courrier, colis, banque, téléphonie mobile, immobilier, etc.) ; des travailleurs aux compétences distinctes (compétences techniques ou compétences commerciales) ou encore aux statuts d'emploi différents (fonctionnaires ou salariés). De plus, à l'intérieur de ces différents

segments, s'ajoute l'appartenance à des métiers différents dont la gestion des compétences relève aussi de règles spécifiques (facteurs, guichetiers, opérateurs de saisie, etc. Une responsable des ressources humaines nous confiait qu'une cartographie des métiers avait établi près de 250 métiers différents, rien que pour l'activité assurée par les bureaux de poste).

En outre, les changements d'origine réglementaire, notamment sur la mise en concurrence progressive de l'ensemble de ses activités, ont conduit La Poste à renouveler et élargir la gamme de ses produits. C'est notamment vrai du côté des Services Financiers (nous le verrons plus en détail au chapitre suivant avec la création de La Banque Postale), mais également du côté du Courrier et du Colis qui ont vu l'émergence de nouveaux produits, redéfinissant dans le même temps les compétences nécessaires au développement commercial de ces nouvelles activités. À titre d'exemple, on peut citer le cas des conseillers financiers et de leur professionnalisation, étudiée par N. Vézinat (2012), mais aussi celui des conseillers clientèle des centres financiers sur lesquelles nous reviendrons.

Enfin, l'héritage encore présent d'une gestion centralisée, en partie assurée par la présence du corps des administrateurs des PTT, assure le maintien et le renouvellement d'un ensemble de règles collectives dans la gestion des effectifs et des compétences. Notamment, dans l'organisation d'un système de classification associant pour chaque poste, un grade et une fonction spécifiques. Même s'il a été réformé à plusieurs reprises, ce système de classification des emplois et des compétences continue d'exercer un rôle central dans l'organisation des mouvements de main d'œuvre au sein de l'entreprise. Avec l'arrêt du recrutement des fonctionnaires en 2002, le système des classifications a dû s'adapter en intégrant une part croissante de salariés de droit privé. L'harmonisation des règles de gestion du personnel fonctionnaire et du personnel salarié s'est faite au fil de plusieurs accords d'entreprise, qui dans leur ensemble, forment aujourd'hui ce que l'entreprise appelle son « modèle social ».

Le « modèle social » de La Poste s'organise autour de trois grands principes qui structurent le cadre général de gestion de la main d'œuvre et des carrières : les carrières longues, un emploi de qualité (ce qui traduit un recours le plus systématiquement possible à un emploi à temps plein et à durée indéterminée), et l'absence de plan social. Ces principes s'inscrivent dans une logique d'harmonisation des règles de gestion du personnel entre fonctionnaires et salariés. Ils trouvent donc leur origine dans le changement de statut de La Poste de 1991, autrement dit lorsque l'établissement public a dû organiser son marché interne selon une configuration spécifique qui



ne pouvait plus, à terme, être celle de la Fonction publique. Ce qui est appelé aujourd'hui le « modèle social » de La Poste est donc en réalité une dénomination *a posteriori* d'un ensemble de règles adoptées progressivement dans le but d'harmoniser les principes de gestion du personnel à une activité en transformation et à un personnel lui-même en recomposition.

La première étape s'est traduite en 1993 par la mise en place d'un système de classification unique pour les fonctionnaires et pour les salariés (sur lequel nous reviendrons), puis en 2004, par une convention commune pour l'ensemble des salariés de La Poste, qui, faisant suite à la convention collective commune entre La Poste et France Télécom de 1991, a abouti à l'établissement d'un quasi statut de postier. Entre temps, La Poste a mis fin au recrutement des fonctionnaires, ouvrant ainsi la voie à une part croissante de personnels salariés. Enfin, ce sont les accords dits, accords de Vaugirard, en 2004, qui ont entériné le principe d'un emploi de qualité, non précaire, à travers la systématisation d'un emploi à temps plein et à durée indéterminée. L'objectif pour La Poste était bien de rapprocher, et par tant, d'harmoniser, dans les limites du droit du travail et du droit de la Fonction publique, les modes de gestion du personnel et des carrières, indifféremment de leur statut d'emploi, fonctionnaire ou salariés.

L'organisation de son marché interne s'est également structurée selon un principe d'unité entre les différents métiers de La Poste. Autrement dit, les modes de gestion du personnel ne sont pas indexés sur l'appartenance à une activité de l'entreprise (Courrier, Colis, Enseigne, Services Financiers). Toutefois, la mise en conformité avec certaines directives européennes, en vue de la mise en concurrence de l'ensemble des activités postales, a débouché sur la création d'entités autonomes et financièrement indépendantes. Ce qui, en s'ajoutant à l'organisation de l'activité en un réseau de filiales, pose néanmoins la question de la cohérence du Groupe La Poste. Au final, l'établissement d'un tel marché interne repose bien, d'une part, sur le caractère collectif des règles qui s'appliquent au recrutement et à la progression de carrière du personnel postal, et d'autre part, sur une norme de durabilité du lien à l'emploi. Le marché interne de La Poste constitue donc un espace professionnel où la carrière s'inscrit, à tout instant, dans un horizon temporel de long terme.

Cette caractéristique est typique d'un marché interne dans la mesure où elle a pour effet de rendre possible l'alternance entre périodes d'investissement et périodes de retour sur investissement, aussi bien du côté employeur que du côté employé. En effet, la nature durable de la relation contractuelle assure à chaque partie un équilibre de long terme, à la différence d'un marché

externe, qui suppose un équilibre instantané entre les deux parties. En contrepartie, cette temporalité longue implique qu'à l'instant  $t$ , le fonctionnement d'un marché interne est donc toujours en déséquilibre. Cela se traduit par exemple, dans le fait d'accepter un emploi sous-qualifié dans un premier temps, en sachant qu'au fil des ans, de la promotion – au gré du processus lisible et automatique du tableau d'avancement et de mutation – et de la progression dans la carrière, un retour vers la province d'origine et l'octroi d'un poste plus qualifié, est prévisible. Nous verrons en quoi la modification des règles de gestion des parcours a ainsi introduit un changement dans la temporalité des carrières, et par conséquent dans le maintien d'un équilibre entre contribution et rétribution.

Une autre spécificité du marché interne postale existe quant au caractère durable de l'emploi, et s'exprime à travers l'engagement pris par l'entreprise de maintenir l'ensemble de son personnel dans l'emploi, autrement dit de ne pas recourir à un quelconque plan de licenciement collectif. Le fonctionnement de son marché interne repose donc, en outre, sur l'absence *a priori* d'une quelconque flexibilité quantitative. Ce qui implique que la relation d'emploi et les modes de gestion qui en découlent, reposent sur un accord implicite entre flexibilité qualitative de la main d'œuvre et transformation des métiers en fonction des besoins de l'entreprise.

L'organisation des recrutements, de la rémunération et de l'avancement du personnel à La Poste semble bien correspondre à un cas de marché interne. Cependant, celui-ci apparaît particulièrement construit, dans la mesure où son fonctionnement repose certes sur le caractère collectif des règles qui s'appliquent d'une part, sur le caractère durable du contrat de travail d'autre part, mais aussi sur les compétences spécifiques qui s'exercent à l'intérieur de l'entreprise, qui sont elles-mêmes en redéfinition, et enfin, sur l'engagement de l'employeur dans une voie d'adaptation qualitative de sa main d'œuvre qu'il a retenue en maintenant l'ensemble de son personnel dans l'emploi. Il nous faut donc voir à présent de plus près, les ressorts de cette recomposition du marché interne de La Poste.

## **1.2 Un marché interne qui se reconfigure**

Les événements qui ponctuent l'histoire de La Poste témoignent d'une intense activité de transformation et d'adaptation de ses services. Pour se limiter aux enjeux de mobilité professionnelle, deux éléments illustrent ce processus de reconfiguration et permettent de tisser un lien entre la transformation de l'appareil productif et le système de gestion du personnel et,

par conséquent, les différentes façons d'organiser la mobilité professionnelle. Il s'agit de la « reclassification », opérée au début des années 1990, puis une dizaine d'années plus tard, de la « métierisation », dont nous allons à présent montrer les aspects structurant sur l'établissement de nouvelles règles spécifiques à l'organisation du marché interne de La Poste.

La loi du 2 juillet 1990 a fait passer La Poste du statut d'administration d'État faisant l'objet d'un budget annexe commun avec France Télécom à celui de personne morale de droit public, c'est-à-dire celui d'un « exploitant public ». Cette réforme témoigne déjà de l'existence d'un lien entre les réformes de l'organisation et les manières d'organiser la carrière des postiers. En effet, le 1<sup>er</sup> janvier 1991, La Poste, jusque-là administration des PTT, devient une entreprise avec une mission de service public. Ce qui conduit dans un premier temps les agents des PTT à devoir choisir entre La Poste et France Télécom. Ensuite, le changement s'accompagne d'un large mouvement de redéfinition des grades et des statuts des agents. C'est ce qui fut appelé la « reclassification », incitant les agents à passer du statut de fonctionnaire d'État à celui de fonctionnaire de La Poste.

Ce changement de statut n'a pas été sans conséquence sur la gestion du personnel de La Poste. D'abord parce que la réforme de 1991 a introduit une logique marchande de rentabilité et de concurrence, dont les conséquences se sont traduites dans les pratiques de gestion du personnel. Cela s'est manifesté par une volonté de l'entreprise de « professionnaliser » ses agents dans l'ensemble de ses services et selon le même modèle que les entreprises concurrentes, notamment celui des banques. La gestion des ressources humaines de La Poste a donc été façonnée par les différentes étapes de la métamorphose de l'organisation. Par exemple, en créant de nouveaux métiers à la teneur plus commerciale (les conseillers financiers étudiés par N. Vézinat, 2012), ou encore en réorientant l'activité dans certaines unités de production (les services clientèles dans les centres financiers). Elle s'est également transformée en ouvrant son recrutement de manière massive aux salariés de droit privé, puis de façon exclusive à partir de 2002.

Le processus de reclassification a donc principalement consisté à uniformiser et par tant, redéfinir, les règles en matière de mobilité, de recrutement, de promotion, de rémunération, d'évaluation, entre fonctionnaires d'État (restés sur leur grade de « reclassés »), fonctionnaires de La Poste (les « reclassifiés »), et les salariés de droit privé. Le changement de statut de La Poste impliquait donc, pour un grand nombre d'agents, un changement de statut d'emploi. Cet épisode de l'histoire de La Poste, encore appelé aujourd'hui chez les postiers « la reclass' », finalisée en 1993, a donc conduit les agents à choisir entre leur ancien statut et une nouvelle grille de statuts, de grades et d'échelons, régissant la progression des carrières et parallèlement, l'ensemble des

voies d'accès à la promotion ainsi qu'aux changements de postes. La distinction indigène, encore valable aujourd'hui, entre agents « reclassés » et agents « reclassifiés », montre à quel point le choix d'alors, présenté comme une simple mise en équivalence, était pour certains lourd de conséquences. Les changements introduits dans les conditions de possibilité de déroulement d'une carrière à La Poste ont été profonds, notamment pour les fonctionnaires d'État, pour qui ce changement des règles de gestion s'est traduit par un blocage de leur carrière.

Les entretiens biographiques que nous avons réalisés font apparaître la période de la « reclassification » comme un événement marquant dans leur carrière de postier. Au-delà du changement d'appellation du poste qu'ils occupaient jusqu'alors, ainsi que du changement de grade, c'est un changement du statut d'emploi qui s'est opéré pour eux : devenir fonctionnaire de La Poste et non plus fonctionnaire d'État. Dans l'exemple de Pascale, entrée à La Poste en 1982 comme Contrôleur au Centre de Lecture Optique à Paris, elle a quitté son statut de fonctionnaire de l'État pour devenir fonctionnaire de La Poste en 1993 et est alors passée du grade de contrôleur à celui d'ATG2 (Agent Technique et de Gestion de 2<sup>e</sup> niveau). Concrètement, Pascale est passée sur une échelle de classification qui lui a permis de bénéficier d'une progression plus rapide de son point d'indice, de promotions plus souvent que par la seule voie des concours internes – il fallait que le choix en faveur de la reclassification soit incitatif – et aujourd'hui de devenir CAPRO, c'est-à-dire cadre professionnel, au niveau III.2. Cette carrière, Pascale n'aurait pu l'accomplir en restant fonctionnaire d'État sur son grade de Contrôleur, puisque le système de promotion par tableau d'avancement n'a tout simplement plus eu cours après la reclassification. Le blocage de la carrière des fonctionnaires d'État s'est traduit par de multiples recours en justice qui ont finalement contraint La Poste à rétablir, suite à un décret de 2009, la liste d'aptitudes pour une poignée de promotions accordées aux fonctionnaires restés sur leur grade de reclassement.

La reclassification a non seulement transformé les règles d'avancement dans la carrière, mais elle a aussi reconfiguré la nature du jeu en redéfinissant les critères qui en conditionnent la réalisation. Ainsi, la reclassification s'est accompagnée d'un phénomène dit de « professionnalisation » des agents qui a entériné la mise en place d'une logique de la « compétence », à côté, en plus, et tout en conservant la logique de gestion par grades, qui avait cours jusque-là. *« La particularité du fonctionnement administratif antérieur résidait dans le fait qu'avec un grade donné, auquel on accédait par un concours externe ou interne de promotion ayant pour critère des connaissances livresques et des qualifications de type universitaire, on pouvait accéder à n'importe quel type de métier, en négligeant ainsi la réalité du terrain et le critère*

*de professionnalisme qui l'accompagne.* »<sup>13</sup> Cette façon de structurer les règles de fonctionnement du marché interne par une hybridation du système de gestion du personnel est aussi une façon de redéfinir les conditions de promotion des agents, en instaurant, pour certaines fonctions, plusieurs niveaux pour chaque métier. Notamment, en la débarrassant de son caractère automatique, et en la soumettant dorénavant à l'évaluation des managers. Du reste, il s'agit aussi d'une façon d'instaurer une norme de la performance dans l'occupation de chaque poste, pour chaque agent, remettant ainsi en question l'idée d'un équilibre de long terme entre périodes d'investissement et de retour sur investissement (un grand nombre de facteurs sont de niveau bac+2 alors que le niveau requis pour accéder au métier est celui du brevet des collèges), de part et d'autre de la relation employeur-employé. L'équilibre instantané du marché entre la compétence d'un agent et son poste a remplacé le déséquilibre inhérent au fonctionnement d'un marché interne, dont l'équilibre s'établissait à l'aune d'un horizon temporel borné par le début et la fin de la carrière. Enfin, si la correspondance n'est plus pour chaque fonction exercée, un grade donné, mais pour chaque fonction, plusieurs niveaux de compétences, cela signifie donc que chaque agent accomplit son travail avec un degré de compétence – de professionnalisme – lui-même variable et objectivé par son nouveau grade (puisque les deux systèmes cohabitent). Et puisque le grade, ou le niveau de classification, n'est plus attribué selon le résultat d'un concours, ni selon un processus automatique d'ancienneté, ce système pose donc la question de l'évaluation de ces fameuses « compétences », de ses conditions d'objectivité et de légitimité, et en dernier ressort, du pouvoir ainsi attribué sur le déroulement de la carrière des individus, à ceux qui sont chargés de formuler un tel jugement, en l'occurrence les managers.

La reclassification n'a donc pas été qu'une simple opération d'uniformisation des pratiques de gestion des ressources humaines entre différentes catégories de personnel. Elle en a largement modifié les règles du jeu. Les conséquences sur le déroulement de la carrière de certains postiers seront analysées dans la seconde partie de ce chapitre, mais on peut dès à présent souligner le caractère indissociable de la transformation de l'entreprise avec celle de son système de gestion des ressources humaines, puisque c'est bien le changement de statut de La Poste qui est à l'origine de cette reclassification. Un autre processus, appelé la « métierisation », illustre ce lien entre métamorphose de l'organisation et transformation du système de gestion du personnel. À la différence de la reclassification, la « métierisation » n'est pas directement imputable à un

---

<sup>13</sup> Thierry Crop, « De la réforme des classifications à une logique de compétence à la Poste », *Revue française d'administration publique*, 2005, n° 116, pp. 577-582.

changement d'ordre réglementaire, mais correspond davantage à un choix stratégique de l'entreprise de réorganiser son système productif.

Il faut toutefois nuancer cette précédente remarque, car cette réforme organisationnelle consistant à passer d'une organisation territoriale à une organisation par secteurs d'activité (par « Métiers ») n'est en réalité pas complètement découplée des transformations statutaires que nous avons évoquées précédemment. En effet, en devenant exploitant public, suite à la loi de 1990, La Poste et France Télécom ont acquis une autonomie financière qui leur permet, entre autres, de définir leurs propres stratégies de développement. Ainsi, les orientations stratégiques prises pour assurer le développement des activités de La Poste sont en partie la conséquence de son changement de statut, confirmé en 1998, lorsqu'elle devient un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Depuis cette date, La Poste est effectivement libre de définir la stratégie de développement de ses activités et de financement de ses investissements, dans la limite du contrat de plan pluriannuel défini avec l'État, qui fixe le cadre de ses missions de service public.

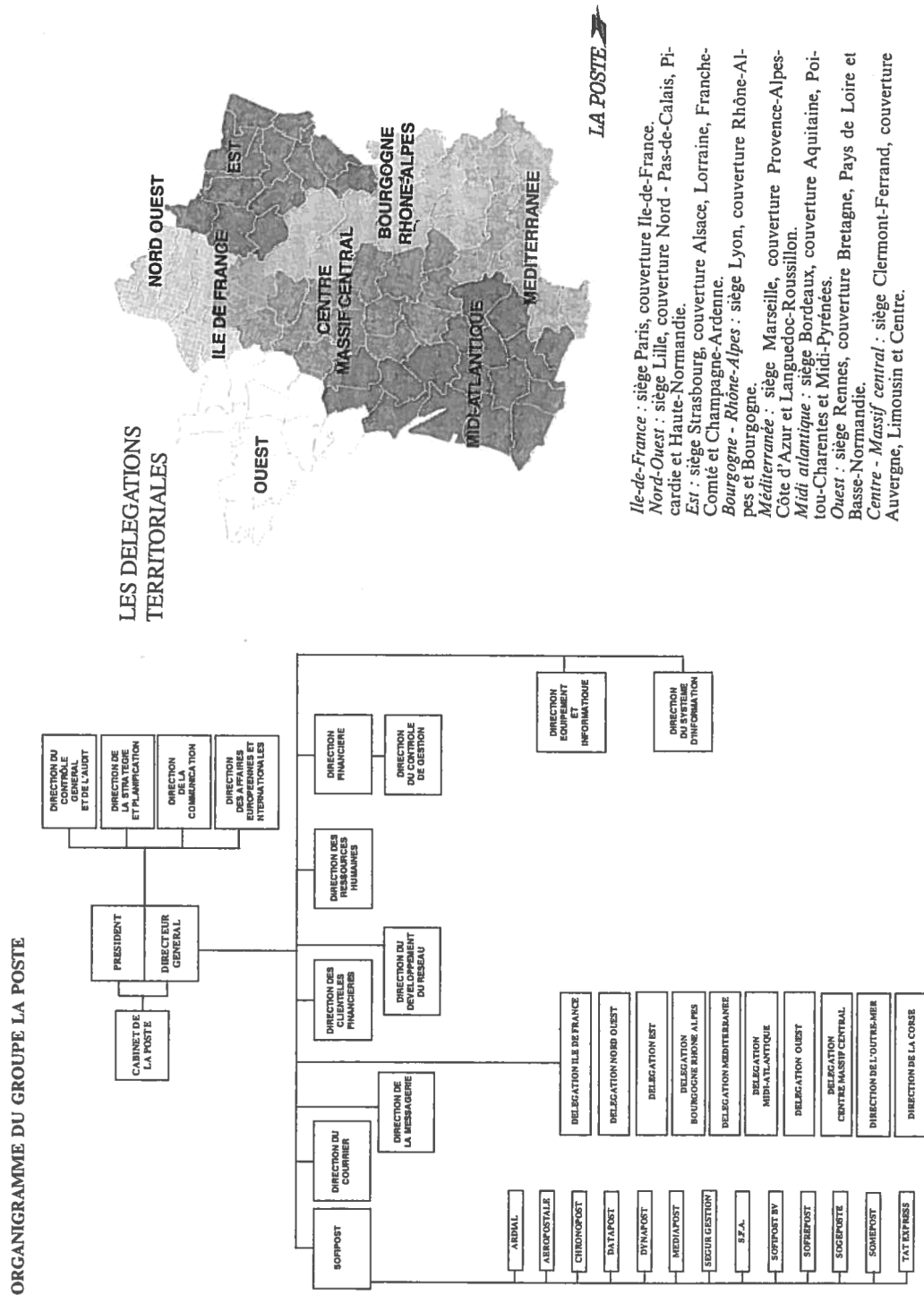
### **Encadré 3 : Les quatre missions de service public de La Poste**

La Poste assure quatre missions de service public, définies dans un contrat de plan pluriannuel avec l'État. Un service universel de distribution du courrier et du colis six jours sur sept sur l'ensemble du territoire. L'accessibilité bancaire, notamment en vue d'assurer l'accès au système bancaire des personnes les plus démunies. Mais aussi, un rôle de contribution majeur à l'aménagement du territoire. Cette mission, rappelée dans l'article 8 de la loi de juillet 1990 sous la formule de « participation à l'aménagement du territoire », vise à garantir l'accès aux services postaux à tous les Français dans un rayon de moins de cinq kilomètres et de vingt minutes d'un trajet en automobile de son domicile. Avec 17 000 points de contact, La Poste assure ainsi la présence d'un service public dans les zones rurales les moins peuplées, mais aussi dans les zones urbaines dites sensibles. Enfin, La Poste, assure la distribution de la presse six jours sur sept, sur tout le territoire. L'ensemble de ses missions a été réaffirmé lors du contrat de plan conclu avec l'État pour la période 2013-2017. La Poste est donc à la fois libre de définir sa stratégie économique comme une entreprise privée pour autant qu'elle s'engage à honorer les missions de service public qui lui restent confiées par l'État.

C'est pourtant bien dans une logique de déconcentration et d'autonomisation de ses activités que La Poste a mis en œuvre le processus de « métierisation », assimilable au silotage de ses quatre activités principales (le Courrier, le Colis, l'Enseigne, et les Services Financiers). Car aussi bien lorsqu'elle était une administration que depuis 2010, lorsqu'elle est devenue une société anonyme, La Poste demeure une organisation multi-activité. Or, depuis 2004, lors de la mise en œuvre du plan stratégique « Performance et Convergence » couvrant la période de 2003 à 2007, La Poste a œuvré pour l'autonomie de chacune de ses activités en leur assurant une existence organisationnelle propre. Ce processus, appelé « métierisation » a donc consisté à transformer l'organisation de La Poste reposant sur une logique territoriale en une organisation que l'on peut

qualifier en tuyaux d'orgue. En effet, la figure 1 ci-dessous, représente l'organisation de La Poste selon un découpage territorial regroupant pour chaque secteur géographique, les quatre activités sous l'autorité d'un directeur régional. Alors que dorénavant, chaque secteur d'activité ou chaque « Métier » pour reprendre la terminologie postale, dispose de son organisation et de sa ligne hiérarchique propres avec une direction (le siège du Courrier, du Colis, de l'Enseigne et des Services Financiers sont distincts) ; un niveau opérationnel déconcentré (NOD) regroupant plusieurs établissements – témoins de la décentralisation des processus de décisions au plus près des activités de travail – ; et les établissements (bureaux de poste, centres financiers, plateformes de distribution du courrier, etc.). Le niveau « Corporate », correspond quant à lui au siège du Groupe La Poste et garantit l'unité du groupe, en fixant les objectifs annuels pour chaque secteur, en structurant les relations entre les secteurs, ou encore en négociant les accords-cadres avec les organisations syndicales qui seront ensuite mis en application au sein des différents « Métiers ». Aussi, selon cette logique de déconcentration, si les décisions s'appliquent toujours du « Corporate » vers les « Métiers » selon la voie hiérarchique et ce jusqu'aux établissements, chacun des échelons est parfaitement autonome dans la gestion de ses activités, aussi bien en termes de chiffres d'affaires que de gestion du personnel. Chaque échelon reçoit ainsi tous les ans, un CAP (contrat d'action et de progrès) comprenant un objectif d'activité et un nombre de postes de travail pour le réaliser. L'objectif du groupe est donc ainsi réparti en fonction des quatre « Métiers », qui le distribuent ensuite, par capillarités successives dans chacun de leurs établissements.

Figure 1 : Organigramme du groupe La Poste en 1996, une organisation territoriale



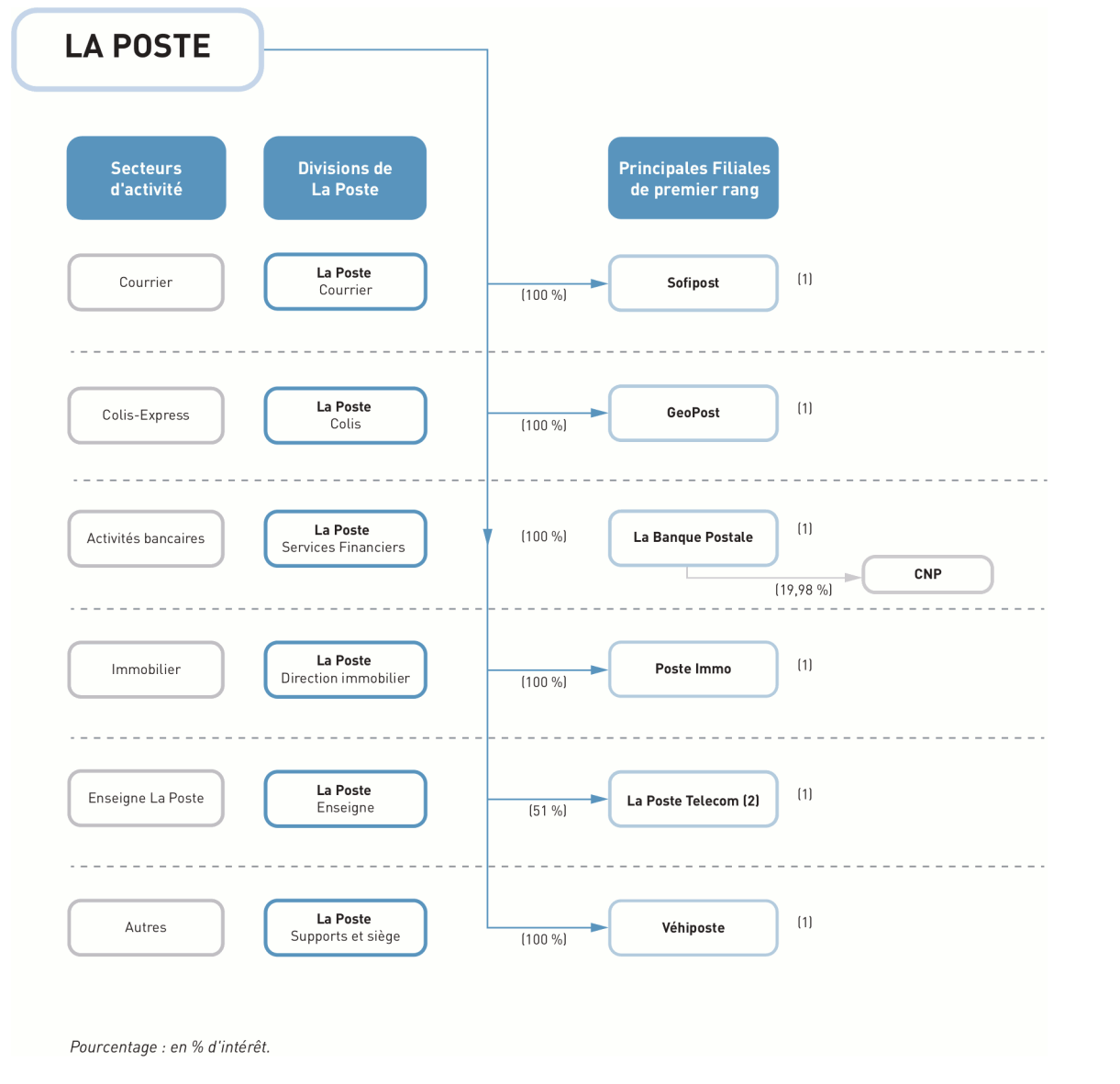
*Ile-de-France* : siège Paris, couverture Ile-de-France.  
*Nord-Ouest* : siège Lille, couverture Nord - Pas-de-Calais, Picardie et Haute-Normandie.  
*Est* : siège Strasbourg, couverture Alsace, Lorraine, Franche-Comté et Champagne-Ardenne.  
*Bourgogne - Rhône-Alpes* : siège Lyon, couverture Rhône-Alpes et Bourgogne.  
*Méditerranée* : siège Marseille, couverture Provence-Alpes-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon.  
*Midi atlantique* : siège Bordeaux, couverture Aquitaine, Poitou-Charentes et Midi-Pyrénées.  
*Ouest* : siège Rennes, couverture Bretagne, Pays de Loire et Basse-Normandie.  
*Centre - Massif central* : siège Clermont-Ferrand, couverture Auvergne, Limousin et Centre.

Source : La Poste.

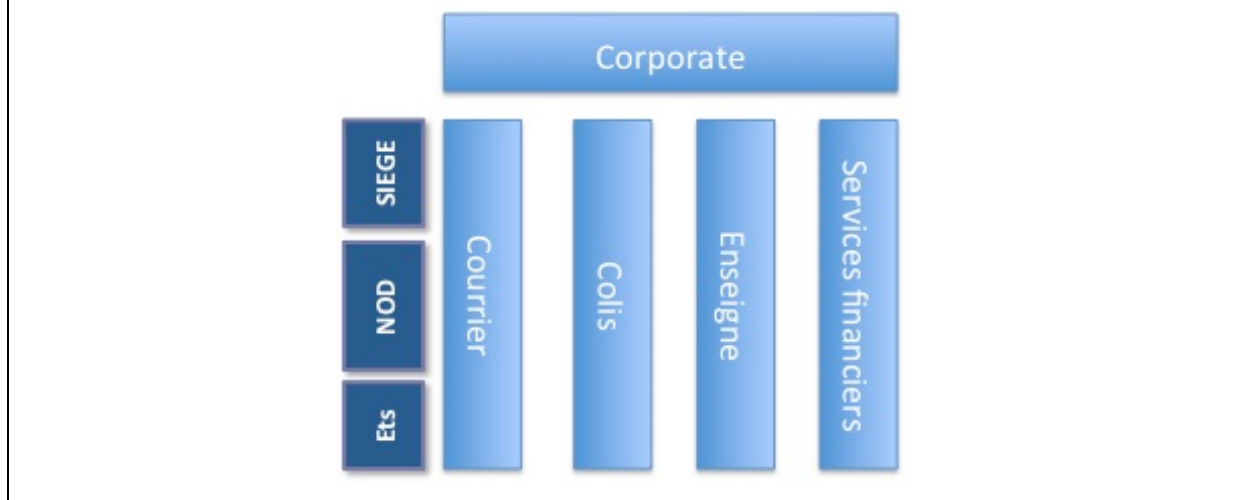
in A. Darrigrand et S. Pelissier, *La Poste*, PUF, Paris, 1996. pp.18-19.



**Figure 2 : Organigramme simplifié, tel que présenté dans le Document de Référence 2012 du Groupe La Poste.**



**Figure 3 : Organigramme simplifié présentant les 4 « Métiers » du groupe et les différents échelons hiérarchiques**



La complexité de cette réforme tient au fait que, si les différentes activités de La Poste sont à présent distinctes en termes organisationnels, il n'en demeure pas moins que chacun des « Métiers » reste ancré territorialement. Qu'il s'agisse des bureaux de poste, relevant de l'Enseigne ; des centres financiers, relevant des Services Financiers ; ou encore des plates-formes de collecte et de distribution du courrier et du colis, l'organisation de la multi-activité du groupe, obéit à un double découpage, à la fois fonctionnel et territorial pour aboutir à une organisation matricielle, certes, mais propre à chaque grand « Métier ». Ce qui complexifie d'autant la gestion des mobilités entre chaque grand « Métiers ». Pour s'en rendre compte, voici un extrait d'entretien réalisé avec une personne en charge des parcours professionnels au siège de l'Enseigne.

*« Vous savez ce que c'est un NOD ? (Niveau Opérationnel Déconcentré) En gros, c'est un territoire. Alors chez nous ce ne sont pas des départements administratifs, mais des directions. [...] Ce qui est compliqué, c'est que chaque métier a sa répartition géographique et son découpage territorial. Et pour faire simple, personne n'a le même. Parce qu'on évite de faire simple, ce serait... Chacun a un découpage qui est lié à son activité. Nous, on a un découpage qui est plus proche d'un découpage administratif, à cause des bureaux de poste. »* Liliane, Responsable RH sur les parcours professionnels, siège de l'Enseigne.

La justification de cette forme de structuration est rappelée dans les deux derniers plans stratégiques de La Poste (2003-2007 et 2008-2012) : « lever les handicaps concurrentiels dont le Groupe avait hérité de son passé d'administration »<sup>14</sup>. En d'autres termes, assurer l'autonomie financière de

<sup>14</sup> Document de référence 2012, Groupe La Poste, p.14 (rapport financier annuel).

chacun des secteurs d'activité du groupe en vue de leur ouverture progressive à la concurrence. Entraînant, dans cette même logique, la création de La Banque Postale en 2006, puis la transformation de La Poste en société anonyme en 2011. Cependant, l'ensemble des activités (et donc de ses filiales) du Groupe La Poste demeurent fortement interdépendantes. Ainsi, les bureaux de poste, c'est-à-dire les établissements de l'Enseigne, n'ont pas de production au sens propre en dehors de la téléphonie mobile depuis mars 2011. L'Enseigne facture donc chaque tâche effectuée par ses agents, tantôt au Courrier, tantôt au Colis et tantôt à la Banque. De la même façon, les centres financiers (c'est-à-dire le niveau établissement du secteur Services Financiers) où nous avons réalisé notre enquête, sont prestataires de La Banque Postale (filiale du Groupe La Poste).

*« En fait on travaille... on est prestataire de services pour les autres. Les conseillers financiers travaillent au nom et pour le compte de La Banque Postale. C'est-à-dire qu'on refacture à la Banque tous les coûts et tous les salaires, mais on n'est pas salariés de la Banque, ils bossent pour la Banque, ils sont accrédités, s'ils font trop de conneries on leur retire leur accréditation. Le Colis nous paye pour tous les colis qui sont mis en instance et qu'on distribue aux clients. Le Courrier nous paye pour tous les recommandés qu'ils n'ont pas pu délivrer chez les gens et qui sont chez nous. Il n'y a qu'un seul produit pour lequel on génère des sous et qui sont vraiment que pour nous, qui ne sont pas reversés aux métiers, c'est la téléphonie mobile. On vient de lancer la téléphonie. Et là, la téléphonie c'est vraiment un produit de l'Enseigne. Sinon, en fait on n'est qu'un réseau. On est un réseau de bureaux qui travaillent pour les métiers. »*  
Nathalie, Directrice de bureau de Poste, Paris.

Sur les 240 000 personnes que compte La Poste, plus de 150 000 sont au Courrier, dont 110 000 facteurs, 60 000 à l'Enseigne et 20 000 dans les Services Financiers. Le Courrier doit faire face à la baisse tendancielle de son trafic et résoudre la question du repositionnement professionnel de ses facteurs ; le Colis, avec 6000 personnes est très internationalisé et recourt massivement à la sous-traitance dans un univers largement concurrentiel ; les Services Financiers assurent le *back-office* de La Banque Postale en plein développement et doit donc assurer le transfert de toute une partie de ses postiers d'un travail de production (saisie et écritures de comptes) à un travail de développement commercial (accueil et conseil téléphonique). La redéfinition de chacun de ces *business model* conduit également à l'adoption de stratégies distinctes en termes de gestion des ressources humaines. La coopération entre ces entités à la fois autonomes et interdépendantes ne va donc pas de soi, aussi bien en termes d'organisation de la production que de gestion des ressources humaines. Nathalie, directrice d'un bureau de poste, évoque ainsi la complexité des rapports qui se nouent entre les différents types de conseillers bancaires : entre ceux qu'elle encadre et qui, comme elle, sont postiers à l'Enseigne, ceux qui s'occupent de clients plus fortunés et que son supérieur hiérarchique encadre directement, qui sont, eux aussi, à l'Enseigne et enfin, les conseillers en gestion de patrimoine, qui eux, sont salariés de La Banque Postale.

*« Parce que la Banque aussi a toute une organisation départementale qui communique avec la direction départementale de l'Enseigne. Le fait qu'on n'ait pas les mêmes statuts, pas les mêmes modes de fonctionnement, ça ne facilite pas les choses. Parce que je vous disais tout à l'heure que mon chef (le directeur des ventes) gère en direct un type de conseiller financier qui gère une clientèle plus riche encore que mes conseillers, mais il y a encore une dernière strate pour les gens encore plus fortunés, ça s'appelle les CGP (les conseillers en gestion de patrimoine) et eux sont gérés en direct par la Banque. Donc là c'est encore une autre hiérarchie et comme c'est géré par la Banque, ils n'ont pas le même statut que nous, ils ont cinquante jours de congés par an, etc... Et en fait, il y a une espèce d'inimitié entre eux et nous, parce qu'il n'est jamais là, il est toujours en vacances, il vient de la Banque et quand il arrive dans le bureau de poste il nous prend pour ses secrétaires, il nous prend de haut, il nous bouffe la laine sur le dos, c'est-à-dire que dès qu'il sent une bonne affaire il vient, mais sinon ils ne sont pas attachés au bureau en fait, ils sont volants et sont rattachés à plusieurs bureaux, et dès qu'ils sentent une bonne affaire, « pourquoi tu ne m'as pas appelé », ils essaient de nous piquer des clients et de récupérer des affaires. On aurait tous la même hiérarchie, je pense que ça fonctionnerait beaucoup mieux. Là, ça fout un peu le bordel. »*  
Nathalie, Directrice de bureau de Poste, Paris.

Les conséquences de la « Métierisation » en termes de gestion du personnel sont donc loin d'être neutres. Si La Poste constitue bien un marché interne à elle seule, la segmentation de ses activités en quatre entités autonomes pose la question de l'unité du groupe d'une part, mais aussi, celle de ses règles de gestion de ses ressources humaines. L'hypothèse d'une « balkanisation » de son marché interne (C. Kerr, 1954), même si elle peut sembler exagérée, n'est donc peut-être pas totalement exclue. La transformation de son organisation crée de nouvelles conditions quant à la mobilité des agents entre les différentes entités du groupe. Les règles de fonctionnement de ces marchés internes apparaissent effectivement comme des constructions sociales extrêmement localisées, où chaque segment du marché interne obéit en partie à des règles communes, mais aussi à des éléments de contexte spécifiques. Si bien que la « Métierisation » et le double découpage, fonctionnel et territorial de chaque entité n'a pas réellement facilité les possibilités de passage d'un secteur d'activité à un autre, mais a plutôt redessiné les caractéristiques spécifiques à chaque marché interne, et par conséquent, en a ainsi redéfini de nouvelles frontières.

Pour mesurer les implications, si ce n'est d'une réelle balkanisation, du moins d'une segmentation renforcée du marché interne, voici les propos d'Étienne, Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP) dans un Centre Financier (CF). Il explique comment il doit se « creuser la tête » pour trouver une solution au problème que rencontre un agent, conseiller bancaire au téléphone qui souhaiterait retourner à son premier métier de conseiller bancaire en face à face. Entre le fait de passer de la « cheminée » Banque à celle de l'Enseigne, la classification différente des postes entre les deux entités ajoute à la complexité du parcours à mettre en œuvre.

*« Alors, à quoi on se heurte ? Par exemple, Julien, qui vient de m'appeler, il a été recruté en II.1, il vient d'un parcours dans les banques privées lui. Il rentre à la poste, et il est recruté en II.1 pour faire chargé de clientèle. Alors que lui, il travaillait comme chargé de clientèle en relation de face-à-face dans des banques. Il a un parcours de carrière. Il rentre à la poste, il est recruté II.1, il vient d'avoir une promo en II.2. Et lui, son souhait de parcours professionnel, c'est de revenir à de la vente en face-à-face parce que la vente par téléphone, ce n'est pas son truc. Ça s'entend. Sauf que chez nous, pour devenir conseiller financier, déjà il faut changer de 'Métier' c'est-à-dire que là, il est conseiller clientèle à la Banque, et conseiller financier c'est à l'Enseigne. On n'est déjà plus dans la même cheminée. Et en plus de ne déjà plus être dans la même cheminée, je ne suis pas sur la même classification. Et là, ça devient très compliqué. C'est que les conseillers financiers, ils sont a minima dans la classe III.1. Donc ce monsieur, qui est II.2, qui veut changer de métier au sein du Groupe La Poste, mais qui veut changer de 'Métier' sur un métier qui ne relève pas de la même classification, et bien là... On se creuse la tête. » Étienne, CEP, CF ville A*

La dernière formulation, « changer de 'Métier' sur un métier qui ne relève pas de la même classification » révèle toute la complexité qu'il y a à faire bouger un agent d'un Centre Financier vers un bureau de poste (« changer de 'Métier' »), alors même que le contenu de l'activité de travail est proche (« sur un métier ») et que dans la présentation qu'en fait Étienne, seules les conditions de réalisation (en face à face et non plus au téléphone) sont différentes. Les spécificités locales de chaque marché interne, celui de la Banque et celui de l'Enseigne, rendent la mobilité entre les deux entités particulièrement compliquée et conduisent ainsi le Conseiller en Evolution Professionnelle à « se creuser la tête ».

*« C'est-à-dire qu'à un moment ou à un autre, le chemin à parcourir, il va falloir qu'il passe... il est II.2, il va falloir qu'il passe II.3 et ensuite que je le passe III.1 pour devenir conseiller financier. Alors après, la deuxième question, c'est où est-ce que je le fais ? Est-ce que je le fais à La Banque Postale, mais ça, ça reste un examen et il va falloir qu'il s'y présente. Ou alors, est-ce qu'il faut qu'on l'accompagne directement et qu'on construise un parcours de professionnalisation ? On se heurte d'une part à des métiers différents, et d'autre part, à des classifications différentes. Il faut que l'on arrive à faire vivre l'ensemble pour que l'on puisse accompagner nos collaborateurs à ce niveau-là. » Étienne, CEP, CF, ville A*

Même si la transférabilité des compétences de Julien ne semble *a priori* pas poser problème pour effectuer une mobilité professionnelle vers le métier de conseiller financier au sein d'un bureau de poste, d'autant plus qu'il a déjà effectué ce travail avant d'intégrer le Centre Financier, on s'aperçoit dans la présentation que fait Étienne que le principal enjeu pour pouvoir accomplir cette mobilité est bien celui de la correspondance entre catégories d'emplois.

Lorsque C. Kerr évoquait en 1954 l'existence de marché spécifique du travail, en parlant de marché interne, il soulignait l'importance de tenir compte des éléments d'organisation dans la compréhension du fonctionnement du marché du travail. Il décrivait ainsi les marchés internes comme des constructions sociales localisées où les mouvements de main d'œuvre sont soumis à des règles spécifiques d'allocation. L'idée d'une « balkanisation » des marchés internes soulignait

la possibilité d'un morcellement lié à la spécificité locale de chacune des combinaisons de règles pour chaque marché interne. Dans le cas de La Poste, celle-ci pourrait sembler exagérée, même si la reclassification, puis par la « métierisation » ont effectivement rendu plus difficile le passage d'une entité à une autre, ce qu'explique Étienne lorsqu'il dit devoir se « creuser la tête ». Cependant, la mise en regard des deux parcours, celui de Julien et celui d'Étienne, à deux moments distincts au sein de l'organisation, antérieur et postérieur à la « métierisation », montre tout de même un effet segmentant dans l'organisation des mobilités.

*« Et ce que je vous disais tout à l'heure, alors je ne vais pas faire vieux con parce que j'ai un vieux parcours. Mais avant, une grosse patate : France Télécom, La Poste, tout le monde dedans. Séparation : France Télécom et La Poste, plus de liens possibles ici, terminé, comme ça, ça, c'est fait. À l'époque, là je crois que ça devait faire 450 000 personnes. Donc séparation de La Poste et de France Télécom. Alors France Télécom, c'est ce qu'on disait tout à l'heure avec la création de métiers, etc. La Poste, quatre métiers : le Courrier, l'Enseigne – nous on a recréé à l'intérieur, des cheminées – la Banque, et le dernier, le Colis. C'est-à-dire qu'avant, je pouvais vivre partout là dedans et d'un seul coup on m'ampute un bras et en plus, à l'intérieur, chez nous, on a recréé toutes ces cheminées et toutes ces cheminées-là, ont des stratégies RH... Alors, bien sûr, on a tous les mêmes classif, mais chacun a sa stratégie RH et on a professionnalisé les gens... Alors, certes on a professionnalisé, mais à tel point que quelqu'un qui bosse au Courrier aujourd'hui, eh bien pour aller à l'Enseigne ou à la Banque, s'il n'a pas envisagé à un moment ou à un autre une formation ou s'il n'a pas déjà une formation de base déjà bancaire ou de relations commerciales, eh bien son parcours va être très compliqué. » Étienne, CEP, CF, ville A*

Les « stratégies RH » propres à chaque entité autonome constituent effectivement un ensemble de règles définissant les conditions spécifiques locales d'accès à un poste, puisque chaque entité autonome dans sa gestion et dans ses résultats doit réaliser une péréquation singulière entre un schéma d'organisation du travail et un nombre de personnes pour le faire vivre. Nous le verrons dans le cas des centres financiers. On comprend mieux pourquoi la première réponse survenant de la part des responsables RH lorsque la question de la mobilité professionnelle est abordée, est qu'il s'agisse d'un sujet « compliqué ». Les deux extraits d'entretien qui suivent montrent la manière dont ses acteurs de la mobilité se représentent la complexité des situations qu'ils ont à gérer.

*« C'est une histoire où on vient de la Fonction publique où l'escalier était écrit en rentrant. Donc on ne se posait pas la question parce qu'on passait les concours les uns derrière les autres et puis... d'ailleurs on avait des escaliers pour formaliser les métiers, on avait un grand escalier qui allait du tout petit machin jusqu'au Président. C'était assez simple, c'était assez lisible et donc tous les deux trois ans on passait un concours, on ne se posait pas la question d'un métier, on passait un niveau. Donc c'était ça qui était lisible, c'était le niveau du dessus. Aujourd'hui, leur dire qu'on ne peut plus parler de niveau, mais qu'il faut parler de métier et de contenu, c'est plus compliqué. » Liliane, Responsable RH sur les parcours professionnels, siège de l'Enseigne.*

*« Pourquoi les gens aujourd'hui ne s'y retrouvent pas quand je disais que les plus anciens ne s'y retrouvent pas. Parce qu'ils ont connu ça (l'administration des PTT), les plus anciens. Et aujourd'hui, on leur dit, « eh oh, pour arriver là, on ne vous le doit pas, pour arriver là, il faut de la compétence ». « Pour avoir une promo, il faut avoir de la compétence ». Avant c'était, « je bougeais là dedans, je bougeais dans ce magma-là ». Maintenant, je ne bouge que dans une seule cheminée parce que pour changer de cheminée c'est déjà très compliqué. » Étienne, CEP, CF, ville A*

Pour mesurer la réelle difficulté à mettre en œuvre un parcours de mobilité professionnelle au sein de ce marché interne du travail, il convient d'observer à présent les pratiques effectives qui ont lieu au sein de l'entreprise. Le discours des gestionnaires RH alterne effectivement entre la critique des agents « qui ne veulent pas bouger et attendent la promo parce qu'on leur doit » et le constat d'une difficulté bien réelle à faire bouger les postiers « avec La Poste », faite d'entités autonomes aux contraintes de recrutement propres.

### **1.3 La mobilité professionnelle comme modalité de gestion de la transformation**

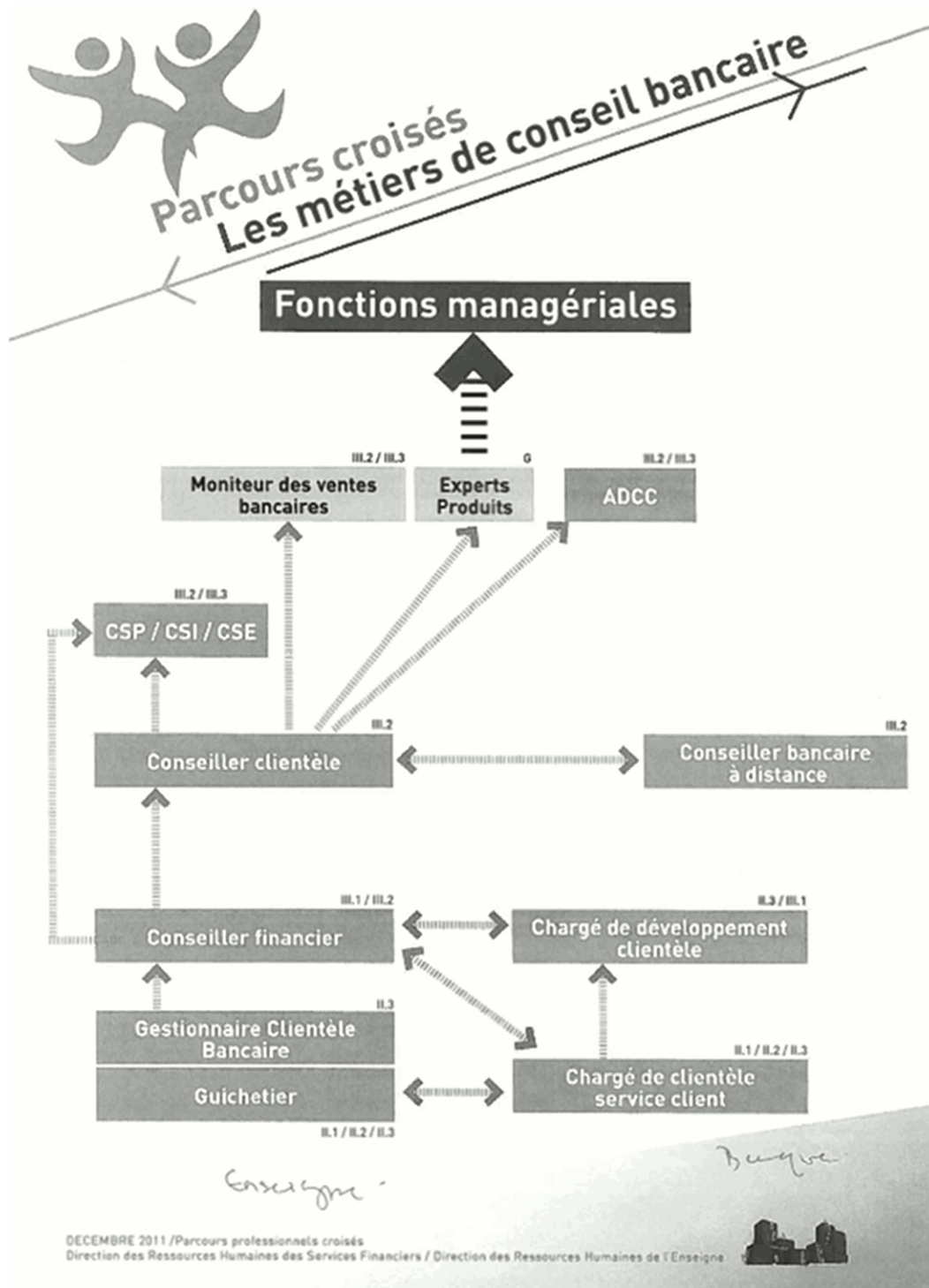
La reconfiguration du marché interne de La Poste s'opère dans le sillage des réformes de statut et de structure que l'entreprise connaît depuis une vingtaine d'années. L'hybridation progressive de son personnel est une réponse à l'hybridation de ses logiques de production, où les missions de service public cohabitent avec la mise en œuvre d'une logique marchande – non seulement de rentabilité, puisque La Poste est tenue d'équilibrer ses comptes depuis 1923 – à forts enjeux commerciaux, au sein d'un univers dorénavant soumis à la concurrence. Néanmoins, si les questions de restructuration de l'appareil productif et celles de la gestion des ressources humaines semblent indissociables, les enjeux qui se forment sur la gestion des mobilités du personnel sont aussi le fruit de choix de politiques RH, faits par l'entreprise. Notamment, la particularité du cas de La Poste, en plus de la transformation de son marché interne, tient au choix de l'entreprise de maintenir dans l'emploi l'ensemble de son personnel, quel que soit son statut. Le contexte postal se caractérise donc par la conjonction d'un ensemble de facteurs qui aboutissent à une situation où le marché interne se reconfigure, c'est-à-dire où les règles d'allocation de la main d'œuvre, notamment celles de la mobilité interne, sont redéfinies en fonction des orientations productives prises par l'entreprise, tout en maintenant un cadre de gestion du personnel globalement protecteur vis-à-vis de l'emploi.

Les règles d'affectation des ressources et les modes de coordination plus transversaux, appelés à se développer au sein de cet univers en recomposition, se traduisent ainsi concrètement dans la gestion du personnel par un appel au développement de l'employabilité des postiers. Comme si, après avoir cloisonné les organisations du Courrier, du Colis, de l'Enseigne et des Services Financiers pour des raisons réglementaires de concurrence, il fallait dorénavant organiser l'évolution professionnelle des travailleurs au sein de ces différentes organisations autonomes. Cette préoccupation de l'entreprise pour la mobilité interne de ses agents, pour les rendre « employables » au sein des différentes entités du groupe, entend ainsi organiser la mobilité en dépassant les frontières des différents segments du marché interne (les « cheminées » dont parle Étienne). Nous allons voir comment cette volonté s'incarne dans les outils de gestion du personnel, à travers l'exemple d'un dispositif appelé « Parcours croisés ». Puis, nous verrons également comment « l'employabilité » des postiers est passée du rang de thématique de réflexion stratégique, à celui de mode de gestion du personnel au niveau opérationnel.

Le dispositif appelé « Parcours croisés » existe depuis 2011. Il vise à favoriser la mobilité des postiers entre les trois entités que sont l'Enseigne, les Services Financiers et La Banque Postale. Il repose sur le principe qu'indépendamment des catégories, des appellations de fonction et des classifications différentes, le contenu du travail effectué par les postiers mobilise des compétences qui sont en partie communes et, par conséquent, théoriquement transférables d'un poste à un autre, entre entités distinctes. L'illustration ci-dessous matérialise les différents parcours de carrière possibles entre l'Enseigne et les Services Financiers, en fonction des classifications en cours et pour les métiers dits de conseil bancaire. On y retrouve le cas de Julien, qui actuellement chargé de clientèle II.2, souhaitant devenir conseiller financier, peut passer une promotion dans le cadre d'une reconnaissance des acquis professionnels pour devenir chargé de clientèle II.3 et ensuite, viser un poste de chargé de développement de clientèle II.3 ou III.1 en centre financier. Pour après, envisager enfin un poste de conseiller financier à l'Enseigne. Il peut aussi, après sa promotion sur un grade de II.3, intégrer l'Enseigne sur un poste de Gestionnaire Clientèle Bancaire II.3 et ensuite, devenir Conseiller Financier III.1.



Figure 4 : Un exemple de « Parcours croisé » entre la Banque et l'Enseigne pour le métier de conseiller bancaire



L'existence de ce type de dispositif montre déjà que les mobilités entre les entités de La Poste n'ont rien d'automatique, dans la mesure où celles-ci posent à la fois des problèmes de compatibilité des classifications et de transférabilité des compétences, qui, selon les cas, peuvent ou non se recouper ou s'additionner. En outre, l'organisation de ces parcours professionnels croisés entre entités de La Poste, traduit également la nécessité, dans un contexte où l'entreprise s'est engagée à ne pas recourir au licenciement économique et à favoriser en priorité les recrutements internes, de faire de la mobilité professionnelle des postiers, la principale variable d'ajustement de réorganisation de La Poste.

Ainsi, le dispositif des « Parcours croisés » concerne potentiellement 72 000 postiers, agents et cadres confondus, dans leur évolution professionnelle entre l'Enseigne, La Banque Postale et les centres financiers. Les attentes des postiers en termes de mobilité sont évoquées de manière ascendante, lors de revues de personnel puis mises en commun entre responsables hiérarchiques et responsables RH des trois entités. Cela, une à trois fois par an et selon le niveau national, régional ou local. Ces rencontres, appelées « Instances d'échange partagé » visent à partager le niveau de connaissance des besoins et des attentes de chacune des entités pour tenter de les rendre compatibles entre elles. Les propos d'Étienne, ci-dessous, illustrent la façon dont il appréhende en tant qu'acteur RH de premier rang, cette future instance où il devra remonter à sa hiérarchie les cas qu'il a perçus lors de ses entretiens avec les agents.

*« C'est pour ça que les Instances d'Échange Partagé ont été créées, c'est-à-dire que nous on va se réunir à la fin de l'année... moi j'ai deux dossiers comme ça que je vais présenter ici à ma DRH. Chaque Conseiller en Évolution Professionnelle présente les quelques dossiers qu'il a, alors pas nombreux, mais j'ai des gens (dont Julien). J'ai des gens qui ont telles compétences, ils veulent évoluer vers tel métier, donc il faut qu'on les accompagne. On sélectionne les dossiers, donc on donne ça à notre patron ici, et dans le cadre de la prochaine réunion au mois de décembre, on va amener ces dossiers-là, portés par le patron, qui va dire, « voilà, moi j'ai des collaborateurs, les conseillers en évolution professionnelle les ont vus, ils ont les compétences pour aller bosser chez vous ». Et l'Enseigne va faire de même en nous disant, « nous on a des gens, ils sont chez nous, ils veulent aller chez vous et ils ont les compétences qui vous intéressent ». Et on va croiser. On n'a aucune obligation de dire qu'on va les prendre, mais on va regarder. Parce qu'aujourd'hui, qu'est-ce qui se passe ? Moi j'ai des gens là, les deux que j'ai. Ce sont des gens qui veulent devenir conseiller financier, ils ont déjà exercé ces métiers-là, en plus, dans des banques concurrentes. Donc ils ont de la compétence. Et nous à l'Enseigne, on recherche des conseillers financiers. Qu'est-ce qu'on fait ? Puisqu'on a un mur là, pour le moment. On recrute en externe du conseiller financier. Alors que dans nos potentiels à nous, à la Banque, on a des gens qui veulent aller faire ce boulot-là. Aujourd'hui, la séparation des 'Métiers' fait qu'en fait on ne regarde plus les compétences qui sont à disposition. [...] C'est de se dire aujourd'hui, je regarde déjà ce que j'ai dans mon vivier. Regardez nous... nous on vous amène des gens... on n'amène pas 50 dossiers, j'en amène deux, mais c'est des gens ils ont un dossier, c'est béton, on peut y aller. Après, les recruteurs choisissent, ce n'est pas moi qui leur dis... Mais je leur dis, voilà, je vous amène des gens, je vous amène un vivier qui est cohérent avec ce que*

*vous attendez. Voilà comment on va travailler, voilà comment on va les accompagner, c'est compliqué. C'est compliqué.* » Étienne, CEP, CF, ville A

Les conseillers en évolution professionnelle (CEP), apparaissent donc en première ligne dans la gestion des mobilités inter-métiers. Nous reviendrons sur la nature de leur travail dans la deuxième partie de la thèse. On peut déjà souligner un paradoxe apparent entre le développement d'une « employabilité » des postiers, voulue par l'entreprise et une mobilité qui semble si « compliquée » à mettre en œuvre à travers les parcours professionnels des agents. Comme si, malgré les enjeux, les dispositifs mis en place pour organiser la mobilité professionnelle apparaissent d'une efficacité limitée. Non seulement Étienne souligne le fait que l'accompagnement à la mobilité des agents est « *compliqué* », mais surtout, sur les 300 agents qu'il reçoit en entretien, tous les 18 mois, il « *n'amène pas 50 dossiers, [il] en amène deux.* »

L'autre point qui montre l'enjeu que représente l'organisation des mobilités au sein de l'entreprise tient à la transformation progressive de l'employabilité comme catégorie d'analyse non opérationnelle à un dispositif de gestion des parcours. En 2012, une première enquête sur l'employabilité a été réalisée par un groupe de chercheurs de l'IAE de Paris et de l'Université de Lorraine<sup>15</sup>, pour le compte de la direction des ressources humaines de La Poste. Plus précisément, l'étude s'intéressait au « sentiment d'employabilité » des postiers et notamment au rôle joué par les dispositifs de gestion des ressources humaines sur ce sentiment. La commande de cette étude s'inscrivait dans un contexte de mutations économiques et organisationnelles au sein duquel il convenait de « conjuguer 'fluidité' et maintien de la relation de confiance avec les salariés ». (Source : Etude IAE, « L'employabilité : des discours aux pratiques », 2012).

Les résultats de l'étude intitulée « L'employabilité : des discours aux pratiques » ont été présentés en avril 2012 par la chaire Mutations-Anticipations-Innovations de l'IAE de Paris. Ils soulignaient notamment, ce qui peut s'apparenter à une forme de découplage entre un mode de gestion du personnel très englobant et la diversité des contextes et des enjeux propres à chaque secteur d'activité de La Poste. Plus précisément encore, l'étude soulignait le décalage entre une gestion des ressources humaines essentiellement centrée sur les aspects administratifs (absences, congés, paie) du quotidien, et la dimension stratégique – peu lisible par les acteurs du terrain, mais voulue comme telle par le siège dans son projet de transformation de l'entreprise. D'autre part, l'étude insistait sur la perception variable du concept d'employabilité en fonction des trajectoires des postiers. En effet, la notion laisse perplexes les postiers fonctionnaires au long parcours interne à

---

<sup>15</sup> GREGOR – IAE Paris : G. Schmidt, P. Gilbert, D. Mourey, CEREFIGE – Université de Lorraine : E. Mercier, F. Noël, D. Wannemacher

L'entreprise, qui ne voit aucune raison de quitter La Poste, alors qu'elle est vue comme une condition de réussite de sa mobilité professionnelle pour les postiers plus récemment recrutés comme salariés.

L'existence de cette réflexion stratégique au niveau de la direction des ressources humaines du siège de La Poste témoigne de deux éléments sur lesquels il semble important d'insister. Premièrement, elle indique l'existence d'une activité de réflexion autour de la gestion du personnel de l'entreprise sous l'angle d'un problème d'adaptation qualitative de la main d'œuvre aux évolutions de l'activité économique. Elle entérine donc de cette façon, l'idée d'un marché interne du travail, régi par des règles spécifiques et délimité par un périmètre d'action propre. La mise en place de dispositifs comme celui des « Parcours croisés » atteste de la volonté de l'entreprise d'organiser la mobilité entre ces différents « Métiers ». Néanmoins, son intérêt pour l'employabilité de son personnel n'est-il pas une façon de maintenir sous une forme renouvelée la garantie de l'emploi, alors même que l'existence des postes de travail ne l'est plus ?

#### **Encadré 4 : L'employabilité, histoire d'un concept**

De prime abord, la notion d'employabilité évoque la dimension dynamique des transitions au sein de la vie active, parfaitement et rationnellement maîtrisées par l'acteur qui en serait doté, et qu'il mettrait au service de sa carrière. Ce serait en réalité faire fi de l'origine opératoire du concept que de s'en tenir à cette seule conception, même si elle est dorénavant retenue comme telle pour incarner le levier principal d'une mobilité maîtrisée et sécurisée au sein d'un parcours professionnel.

En effet, la notion d'employabilité a d'abord été utilisée pour qualifier la carence dont font preuve certaines catégories de personnes concernant leur capacité à se faire embaucher sur le marché du travail. Elle a donc été d'abord et avant tout un outil de diagnostic du chômage avant de devenir progressivement une cible des politiques de l'emploi. Elle est en effet initialement liée à la compréhension du chômage et à sa remédiation (B. Gazier, 1999). Désignant principalement la capacité d'un individu à retrouver un emploi, quand ce n'est pas la simple « probabilité » pour un chômeur d'en retrouver un (R. Ledrut, 1966), elle établit une caractéristique permettant de distinguer emploi, non-emploi, activité et exclusion. La notion répond donc originellement à des fins opérationnelles, dans le but de remédier à l'inaptitude présumée de certaines catégories de travailleurs face au marché du travail (chômeurs de longue durée, salariés dits « seniors », travailleurs handicapés, femmes au foyer...). Toutefois, d'un outil de diagnostic, la notion se mue à partir de la fin des années 1990 en un outil d'adaptabilité de la main d'œuvre en réponse à la flexibilité accrue et aux aléas conséquents du fonctionnement du marché du travail, à l'instar de dispositifs tels que la RSE, la GPEC, les quotas de travailleurs handicapés, les accords en faveur de l'emploi des salariés âgés... comme un substitut à la garantie révolue de la progression régulière des carrières et des emplois tout au long de la vie active. Par ces dispositifs, l'employabilité ne s'est plus cantonnée au diagnostic des populations en difficultés dans la recherche d'emploi, mais a gagné l'entreprise sous l'aspect d'un outil de gestion de la main d'œuvre et des compétences, comme si, dans un contexte de flexibilité accrue, les entreprises avaient été sommées de prendre en charge une partie du risque inhérent à la fin du modèle des carrières à vie en assurant le maintien ou le développement de l'employabilité de ses salariés.

Or le propre d'une politique d'emploi qui met l'accent sur l'employabilité des travailleurs est bien de favoriser la mobilité sur le marché du travail, et non pas le seul développement des compétences en interne pour les besoins de l'entreprise (L. Van Eeckhout, 1997). L'idée sous-jacente est bien celle d'une optimisation des conditions pour conserver ou retrouver un emploi (J. Pélosse, 1995), de développer une « compétence à l'emploi », une capacité d'auto-évaluation et d'auto-positionnement sur le marché du travail (Y. Bernarros, 2005). Dans un contexte de redéfinition des cadres de la mobilité professionnelle (droit du travail et protection sociale) selon la ligne impulsée par les directives européennes, le concept d'employabilité a été progressivement institué comme une injonction commune à l'encontre de tous les salariés, appelés à mobiliser leurs propres ressources afin de faire preuve de leurs capacités à mener une carrière autonome. La notion d'employabilité est ainsi devenue par étapes successives une

De ce point de vue, une telle transformation pourrait alors accréditer la thèse d'un démantèlement du marché interne de La Poste, voire de ses différents segments, dans la mesure où leur fonctionnement était marqué par des chaînes de mobilités promotionnelles internes à l'entreprise, qui, s'appuyant sur des savoir-faire acquis par ancienneté (dans l'entreprise), dessinaient une relation longue à l'emploi, et bien souvent au même emploi ou au même type d'emploi. Cette redéfinition des règles de gestion de la main d'œuvre à La Poste ne s'opère pas de manière isolée, elle s'inscrit dans un contexte plus global de transformation du marché du travail, caractérisé par des formes d'instabilité de l'emploi (B. Gazier, 2005) et une déstabilisation des stables (C. Baudelot, M. Gollac, 2003). Pour autant, la transformation de ce marché interne est bien différente, dans la mesure où l'emploi n'est justement pas directement menacé. L'intérêt de ce questionnement ne porte donc pas tant sur la disparition du marché interne de La Poste, que sur sa transformation. Le cas de La Poste semble en effet révélateur d'une reconfiguration des règles de fonctionnement de son marché interne, qui tout en n'ayant pas disparu, posent la question d'une certaine « déstabilisation » ou recomposition de son mode de fonctionnement, sans doute moins protecteur et surtout, reposant pour une large part sur la mobilité interne du personnel.

D'une manière générale, les transformations de La Poste s'inscrivent inévitablement dans un contexte marqué par la déréglementation des activités de service public. Au premier rang desquelles, la libéralisation des services postaux, impulsée par les différentes directives européennes, et parvenue à la mise en concurrence effective de l'ensemble des activités de La Poste en 2011. Ces changements, d'ordre réglementaire et concurrentiel, posent évidemment la question de la nature du lien entre l'employeur et l'employé. Mais il faut leur adjoindre des évolutions propres aux secteurs de l'activité postale. L'activité du Courrier par exemple, a commencé à marquer le pas depuis le début des années 2000, avec une baisse de l'ordre de 1,5% à 3% des volumes par an, continuant par conséquent, de questionner le « modèle social » d'une Poste fondé sur la garantie de carrières longues. En 2002, lorsque Jean-Paul Bailly est nommé PDG du Groupe La Poste, sa mission n'est autre que de définir une stratégie de changement de l'entreprise en évitant la crise financière et sociale. Car avec plus de 300 000 postiers en 2001, l'enjeu est bien de gérer la question sociale induite par les transformations d'ordre juridique et par le redéploiement de l'activité économique de La Poste. Une des réponses qu'apporte l'entreprise est alors de trouver un ancrage historique (réforme de 1990, reclassification 1993, fin du recrutement des fonctionnaires 2002, accords de Vaugirard 2004, accords sur la qualité de vie au

travail 2013) à ce qu'elle appellera désormais son « modèle social », en le bardant des enjeux actuels qui touchent la gestion de son personnel et notamment celui de sa mobilité.

C'est donc quand les enjeux de gestion des ressources humaines, indissociables des enjeux de redéfinition de *business model*, se redéfinissent, que les règles de fonctionnement du marché interne de l'entreprise se reconfigurent. Au-delà de l'appellation « modèle social » qui semble se stabiliser à ce même moment<sup>16</sup>, on s'aperçoit qu'il s'agit d'un nouveau contrat social, qui s'affiche alors dans les documents internes du groupe, entre qualité de l'emploi et développement continu des « personnes », tous deux promis en échange d'un effort d'adaptabilité et de productivité. La flexibilité de l'organisation, plutôt que celle de l'emploi, y est présentée comme un choix stratégique et responsable socialement. Ainsi, La Poste « *s'engage activement dans la lutte contre la précarité, l'exclusion et la discrimination en favorisant l'accès et le maintien dans l'emploi pour tous.* » ; « *En retour, elle attend que les postiers s'adaptent aux changements nécessaires, en étant actifs de leur propre développement et en s'ouvrant à la mobilité professionnelle.* »<sup>17</sup> Autrement dit, dans un contexte soumis aux évolutions juridiques et économiques, la transformation de l'entreprise se fera essentiellement par la restructuration interne et la mobilité des postiers au gré des réorganisations. L'enjeu est donc de rendre compatibles plusieurs éléments contradictoires : la stratégie de développement commercial de l'entreprise ; la gestion d'un personnel composé pour moitié de fonctionnaires et pour l'autre de salariés à quasi statut – qui plus est ne relevant pas des mêmes dispositions réglementaires – ; des missions de service public à assurer qui génèrent des points de tension avec les acteurs politiques, qu'ils soient locaux ou nationaux ; et enfin, la coexistence d'entités autonomes (de « Métiers »), y compris de filiales, ne faisant pas face aux mêmes problématiques. Autant dire que la préoccupation de la direction des ressources humaines de La Poste pour l'employabilité de ses salariés révèle un enjeu stratégique majeur, visant à transformer l'entreprise sans crise sociale et dépassant de loin le seul enjeu de la gestion de masse d'un personnel vieillissant et protégé.

En définitive, le contexte d'investigation de notre thèse apparaît comme celui d'une administration devenue une entreprise par la force des réglementations, sommée de redéfinir toute une partie de son activité, et engagée dans un mode de gestion qui entend maintenir son personnel dans l'emploi. Cela se traduit par une exigence de flexibilité interne, articulée aux

---

<sup>16</sup> C'est en vain que nous avons cherché quelques traces de ce compromis social, sous cette appellation, avant le milieu des années 2000. La stabilisation de ce « modèle » en dit finalement plus sur les enjeux actuels de l'entreprise et sa volonté de remettre les termes de l'échange à l'ordre des négociations, que sur un éventuel ancrage historique dont il s'agirait d'assumer l'héritage.

<sup>17</sup> Document interne de communication à destination des acteurs RH de l'entreprise. Source confidentielle.

multiples plans de réorganisation. La mobilité professionnelle interne y apparaît de plus comme un levier d'action essentiel de la transformation de l'entreprise, car la direction a fait le choix de ne pas utiliser celui de la mobilité externe, du moins de manière massive et systématique. Cette décision est structurante pour comprendre la transformation du marché interne, car elle entraîne des effets variés sur les manières dont les postiers doivent à présent concevoir leur carrière.

## 2. Des opportunités de carrière variées et redéfinies

Les transformations que connaît La Poste depuis une vingtaine d'années aboutissent à la redéfinition de ses règles de fonctionnement en matière de gestion du personnel. Nous l'avons vu, ce mouvement de reconfiguration du marché interne de La Poste est une réponse aux changements de modèle économique que réalise l'entreprise. Toutefois, nous n'avons jusqu'à présent pas vraiment montré en quoi la redéfinition des règles de ce marché interne modifie les opportunités de carrière, notamment en fonction du statut d'emploi. En effet, avec une moitié des effectifs salariés et l'autre moitié de fonctionnaires, l'hybridation du personnel postal atteint aujourd'hui une forme maximale. En dépit des tentatives d'harmonisation des statuts, nous allons voir que la redéfinition des règles de fonctionnement du marché interne ne touche pas tous les postiers de la même façon. On pourrait dire que la transformation du marché interne a conduit à scinder un modèle de carrière collectif, fondé sur le principe d'une promotion régulière et automatique, en une diversité de modèles possibles, reposant en grande partie sur l'initiative individuelle.

### 2.1 Des fonctionnaires d'État à la carrière bloquée

En 1993, lors de la reclassification, La Poste a laissé la possibilité à tous les agents de choisir entre la nouvelle classification (celle qu'a choisie Pascale, comme la plupart des agents) et l'ancienne classification, celle des fonctionnaires d'État. Certains, comme Serge et Harry, entrés à La Poste comme préposés en 1978, ont alors choisi de conserver leur grade d'origine.

*« Je suis rentré en 1976, j'ai fait à peine 18 mois en auxiliaire c'est-à-dire que je n'étais pas encore titulaire ensuite il y a eu les examens professionnels. Donc j'ai passé des examens professionnels avec réussite et puis j'ai été nommé comme préposé en 1978. [...] Avec le nouveau statut de La Poste, certains ont choisi d'avoir la reclassification, nous on est restés dans notre grade de préposé. J'ai passé un concours donc je voulais rester fonctionnaire de l'État. Parce qu'en gardant son grade on restait fonctionnaire de l'État et en*

*prenant la reclassification on devenait fonctionnaire de La Poste. Tout en sachant que la poste pouvait un jour ou l'autre devenir privatisée et alors vous seriez fonctionnaires de quoi ? D'une poste privatisée ? »*  
Harry, Préposé, CF ville Ile de France

Pour Serge et Harry, comme pour l'ensemble des « reclassés » qui représentent aujourd'hui près de 10% des effectifs, la conséquence d'avoir toujours souhaité rester fonctionnaire d'État, est qu'ils n'ont pu bénéficier d'une progression plus rapide de leur point d'indice, ni d'un changement de grade, ni de la moindre évolution professionnelle depuis 1993. Comme ils répètent plusieurs fois dans l'entretien : « *La Poste a bloqué notre carrière* ». « *Je suis resté bloqué avec mon grade de préposé depuis 1993 et je n'ai eu aucune promotion.* » Il a fallu attendre une décision de la Cour européenne des Droits de l'Homme en 2009, pour que les agents « reclassés » comme Serge et Harry, puissent prétendre au même titre que les « reclassifiés » à une promotion. En 2013, une question posée par le sénateur Michel Le Scouarnec à la Ministre déléguée auprès du Ministère du redressement productif, chargée des petites et moyennes entreprises, rappelait néanmoins que la situation des agents reclassés relève toujours d'un traitement différencié.

*« Après que la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 a transformé les PTT en deux corps publics distincts, La Poste et France Télécom, ces fonctionnaires ont choisi, en 1993, de rester au service de l'État. 29 000 agents ont alors choisi de rester sur leur grade d'origine, comme le leur permettait la loi. Toutefois, suite à cette décision, ils subissent aujourd'hui un gel complet du déroulement de leur carrière. Le droit à promotion leur est dénié puisque toute possibilité d'évolution dans leur statut a été supprimée, que ce soit par concours interne ou par avancement au choix. Cette situation apparaît discriminatoire et injuste envers ces fonctionnaires d'État. Cette inégalité a été dénoncée à de multiples reprises à la fois par les parlementaires et par nos institutions. Par exemple, un arrêt du Conseil d'État du 11 décembre 2008, se basant sur le droit à la promotion des fonctionnaires, a ordonné au Gouvernement « de prendre les décrets introduisant les dispositions nécessaires permettant la promotion interne à l'intérieur des corps de reclassements de La Poste ». De même, cet arrêt enjoint au président du conseil d'administration de La Poste « de prendre les mesures d'application nécessaires à cette promotion interne » et ce, « dans un délai de 9 mois ». Or, force est de constater qu'aucune mesure n'a été prise en ce sens, malgré les nombreuses condamnations de La Poste et de l'État par la justice administrative à verser des indemnités aux agents « reclassés » lésés dans leurs droits. »<sup>18</sup> Michel Le Scouarnec, groupe CRC, sénateur du Morbihan*

Au quotidien, Serge et Harry se trouvent titulaires d'un grade qui n'a plus son équivalent en termes de contenu d'activité de travail. Réciproquement, les activités de travail qu'ils peuvent être amenés à occuper ne correspondent plus à leur classification. Cela se traduit par une distorsion entre le poste qu'ils occupent et le traitement qu'ils perçoivent, par l'impossibilité d'évaluer leur travail et de le traduire en termes de progression de carrière, et enfin, par un calcul pénalisant de leurs droits à la retraite.

---

<sup>18</sup> 14<sup>e</sup> législature du Sénat, question publiée au JO du 21 mars 2013.



*« On est là pour faire le même boulot que les reclassifiés, mais on n'a pas la même paie. On fait tout, on fait le boulot, on fait leur boulot, mais on n'est pas... chaque peine, chaque salaire, mais on n'est pas... On est amené à travailler sur une position de II.1, on est amené des fois à travailler sur des positions de II.2, mais nous on est préposés, on n'est pas reclassifiés. [...] Et ça va jouer tant sur la paye que sur les primes. Évidemment. C'est l'inconvénient des agents qui ont conservé le reclassement, ceux qui ont gardé leur grade de classement et ceux qui ont pris le grade de la reclassification. » Harry, Préposé, CF ville Ile de France*

Face au maintien des deux systèmes de classification, dont l'un n'est plus utilisé pour décrire le contenu des postes alors même qu'il continue d'incarner une désignation statutaire pour près de 10% des effectifs, on peut se demander pour quelles bonnes raisons les agents « reclassés » ont-ils choisi de conserver leur classification d'origine ? Au moment de la reclassification le système de correspondance entre les deux grilles statutaires avait été conçu de manière à permettre une progression plus rapide du point d'indice pour les agents « reclassifiés », sans pour autant compromettre la situation des fonctionnaires d'État en fin de carrière. Le système était conçu de manière incitative en offrant une progression salariale plus rapide et des possibilités d'évolution plus nombreuses.

Ceci étant, le changement de statut induit un changement de règles de gestion des carrières que tous les agents n'étaient pas prêts à accepter. La Fonction publique d'État est organisée de manière centralisée alors que les fonctionnaires de La Poste sont dorénavant gérés de manière déconcentrée et décentralisée (tout comme la Fonction publique territoriale et hospitalière). Ce qui veut dire que le recrutement puis l'avancement de carrière sont gérés localement, selon un principe qui place les directeurs d'établissement et les managers intermédiaires en position d'arbitre lors de promotion, alors que le fonctionnement centralisé garantissait, en vertu des principes bureaucratiques, la neutralisation des relations de face à face dans l'avancement des carrières. De plus, les taux de cotisation pour la retraite sont plus élevés pour les fonctionnaires d'État et la variabilité des primes en passant d'une Fonction publique à une autre est également très floue. Des actions en justice ont d'ailleurs été menées par certains « reclassifiés » afin d'obtenir leur « complément poste » : une prime à la hauteur de leur ancien statut. Enfin, les modalités de retour dans le corps de rattachement d'origine, d'une part sont très floues et d'autre part, sont systématiquement préjudiciables en termes d'avancement de carrière pour l'agent dans la mesure où celle-ci est indexée sur la progression du grade dans le corps.

Si l'harmonisation des statuts présente donc certaines limites, le profil sociologique de Serge et Harry nous livre également un élément permettant d'illustrer en quoi le changement des règles de fonctionnement du marché interne redéfinit les possibilités de carrière. Comme un grand nombre

d'agents « reclassés », Serge et Harry sont des « domiens », c'est-à-dire des personnes originaires des DOM ou des TOM dont l'attachement au statut de fonctionnaire d'État et à son corollaire, le tableau de mutation, permettait d'offrir la garantie d'un retour au fil de l'ancienneté. (Cf. encadré 3, Tract SUD PTT). De ce point de vue, la logique n'est donc pas fondamentalement différente des autres agents venus en région parisienne pour répondre aux besoins de l'activité de La Poste et attentifs aux variations du tableau de mutation dans l'espoir de regagner leur province d'origine. L'éloignement et le nombre de postes disponibles outre-mer rendent néanmoins l'attente plus longue et contraignent les « domiens » à une patience couteuse dans la mesure où il s'est agi parfois de renoncer à un avancement de carrière afin de ne pas perdre la priorité de mutation. On s'aperçoit que le marché interne d'une administration à l'organisation territoriale permettait d'indexer les possibilités d'évolution professionnelle en fonction des souhaits de mutation géographique des agents, alors qu'un système décentralisé et localement autonome dans ses recrutements ne rend plus possible une telle stratégie de carrière.

*« On savait que si on voulait progresser, on passait des concours. Vous étiez rentré dans un grade, si vous souhaitiez rester dans votre grade, vous ne passiez pas de concours, mais on attendait l'ancienneté. C'est comme qui dirait la carotte en fin de carrière. On vous donnait le grade du dessus et puis c'était terminé. On vous le donnait deux ans, un an ou six mois avant la retraite et puis après c'était bon. Et si la personne voulait progresser, il y avait les concours, il passait des concours. Alors maintenant ce n'est plus le cas. D'ailleurs c'est ce qu'il se passe dans toutes les administrations de l'État, les gens passent des concours et puis après ils ont des concours internes, de la promotion interne, soit par voie de concours soit par le tableau d'avancement. Mais en aucun cas leur carrière n'est bloquée. Il n'y a que nous et France Telecom pour qui ça se passe comme ça. [...] Harry, Préposé, CF ville Ile de France*

*Donc ça, c'est en termes de carrières, mais il y a aussi les restructurations. La Poste, qu'est-ce qu'elle a fait ? Elle a fait des plans pour les métropolitains. Ceux qui habitaient dans telle région, ils ont eu une mutation, mais nous... nous qui sommes des DOM ou des TOM, on n'a jamais eu de promotion, on est restés bloqués sur tous les niveaux. Parce que si La Poste voulait faire dégager les gens parce qu'elle faisait une restructuration, les métropolitains, ils avaient la possibilité de rentrer dans leur région. Mais nous, en aucun cas, La Poste n'a fait une offre comme ça pour nous. Alors qu'on était quand même assez nombreux en tant que domiens. Et si vous regardez bien, il y a beaucoup de domiens ici, mais si vous regardez le reste, on est tous bloqués ici. Il n'y a plus de mutation. Parce qu'avant, ils avaient ouvert un tableau de mutation, qui d'ailleurs n'était pas satisfaisant, dans la mesure où il y avait très peu de mutation, et de nos jours, La Poste l'a complètement supprimé. Maintenant, ça n'existe plus, le tableau de mutation ça n'existe plus. Enfin, pour les DOM. Maintenant, si vous voulez être mutés ils font ce qu'ils appellent « une candidature ». Alors, que c'était par voie d'ancienneté, dérogation de santé ou bien rapprochement d'époux. Mais maintenant, ça n'existe plus. » Serge, Préposé, CF ville Ile de France*

## Fonctionnaires restés sur le grade de reclassement

# Ne lâchons rien !

**Le gouvernement refuse toujours de faire un geste pour les reclassés-es de La Poste et de France Télécom. Après de si longues années de discrimination, le gouvernement doit réparer le préjudice subi. Il faut qu'il réponde aux engagements pris alors qu'il était dans l'opposition. Après le rassemblement du 6 juin, SUD propose une nouvelle initiative de manifestation vers la fin novembre.**

### Le ministère bloque !

Depuis plus d'un an, les ministres de la Fonction Publique comme du Redressement Productif (tutelle sur La Poste et France Télécom), ont refusé obstinément, à plusieurs reprises, de nous recevoir sur le dossier des fonctionnaires ayant un grade de reclassement.

Le 10 octobre 2013, le ministère du Redressement Productif répond enfin à notre courrier du 19 juillet 2012 !!!

Dans sa réponse, le gouvernement rejette toute reconstitution de carrière, prétend que les reclassés-es sont autant promus que les reclassifiés-es (!!!...) et passe par pertes et profits les longues années durant lesquelles ils et elles n'ont pu bénéficier d'aucune promotion. Circulez ! Rien à voir ! Fin de non-recevoir !

### Ont-ils oublié ?

En novembre 2009, à l'occasion de la loi sur la privatisation de la Poste, le Sénat votait majoritairement, sénateurs de gauche et parfois de droite, un amendement sur la reconstitution de carrière pour les reclassés-es de La Poste. Sur pression du président de La Poste Jean-Paul Bailly, l'Assemblée Nationale l'avait retoqué.

SUD, d'autres organisations syndicales, les associations de reclassés-es ont rencontré le 6 juin des représentants des groupes parlementaires socialiste et CRC du Sénat. Ces interlocuteurs ont réaffirmé leur engagement afin d'aboutir à une solution pour les reclassés-es. Ils ont proclamé haut et fort qu'il n'était pas question de se renier... Le gouvernement aurait-il décidé de s'asseoir sur les vœux de sa majorité parlementaire et de l'ensemble des parlementaires qui obstinément relaient les revendications des reclassés-es, y compris chaque fois qu'ils auditionnent les présidents de La Poste et de France Télécom ?

- Réparation du préjudice subi par un règlement global (loi, décret, amendement...).
- Avancement ou promotion immédiate au grade supérieur pour tous les reclassés-es.
- Indemnisation financière pour tous les reclassés-es, y compris les retraités-es.
- Arrêt de toute forme de discrimination envers les reclassés-es.
- Reconstitution de carrière y compris sous forme de revalorisation du montant des retraites.
- Mise en place d'une mobilité réelle vers d'autres administrations pour ceux et celles qui le souhaitent.



### Autant de promu-es ? Pas la vérité...

Un des arguments du ministère, c'est que les reclassés-es bénéficient de la promotion comme les reclassifiés-es !

La direction passe par pertes et profits la période durant laquelle les reclassés-es ne pouvaient pas être promus dans leur propre corps (de reclassement), de 1993 à 2004 à France Télécom, de 1993 à 2009 à La Poste. Le Conseil d'Etat a reconnu en 2008 la faute de l'Etat et de La Poste pour ne pas avoir pris les dispositions nécessaires pour permettre la promotion des reclassés-es dans leur corps. *La faute de l'Etat exige réparation du préjudice subi.*

La reconstitution de carrière est du ressort du législateur et ne peut ressortir d'une décision du Conseil d'Etat. Le gouvernement ne peut invoquer le Conseil d'Etat.

Sur les taux de promotion, il faut comparer ce qui est comparable ! A France Télécom, depuis 2004, la direction n'a effectué aucun rattrapage pour les années perdues. A La Poste, les reclassés-es n'ont accès qu'à la liste d'aptitude. Les reclassifiés-es ont accès aux REP mais aussi aux RAP et RPP. Le taux de promotion atteint 6 à 10% pour l'ensemble du personnel, selon les années. Pour les reclassés-es, il plafonne aux alentours de 2% !

### Fin novembre, manifestons à nouveau !

Il est inacceptable que le gouvernement reprenne les arguments des directions des entreprises. Il est inacceptable qu'il refuse d'entendre les parlementaires...

Les reclassés-es ne lâchent rien depuis des années. Ils/elles continueront ! C'est pourquoi SUD propose une nouvelle initiative nationale de manifestation aux organisations syndicales et associations de reclassés-es fin novembre 2013. Le rassemblement du 6 juin a été un succès. Il faut poursuivre. Il est temps d'imposer une solution !

-----  
**Fédération syndicale des activités postales et de télécommunications**

25/27 rue des Envierges 75020 Paris Téléphone : 01 44 62 12 00  
Télécopie : 01 44 62 12 34 sudptt@sudptt.org http://www.sudptt.org

En définitive, le cas de Serge et Harry est illustratif de l'effet qu'a pu avoir la reclassification sur la carrière de certains agents, à savoir le blocage de la carrière des fonctionnaires d'État. L'exemple qu'ils incarnent tous deux montre également comment la transformation statutaire de l'entreprise induit une redéfinition des opportunités de carrière, notamment pour les agents « reclassés ». Comme s'ils étaient dorénavant maintenus en dehors du fonctionnement de ce marché interne redéfini. Comme le soulignaient Serge et Harry à la fin de l'entretien, « *on est les laissés pour compte de La Poste* ».

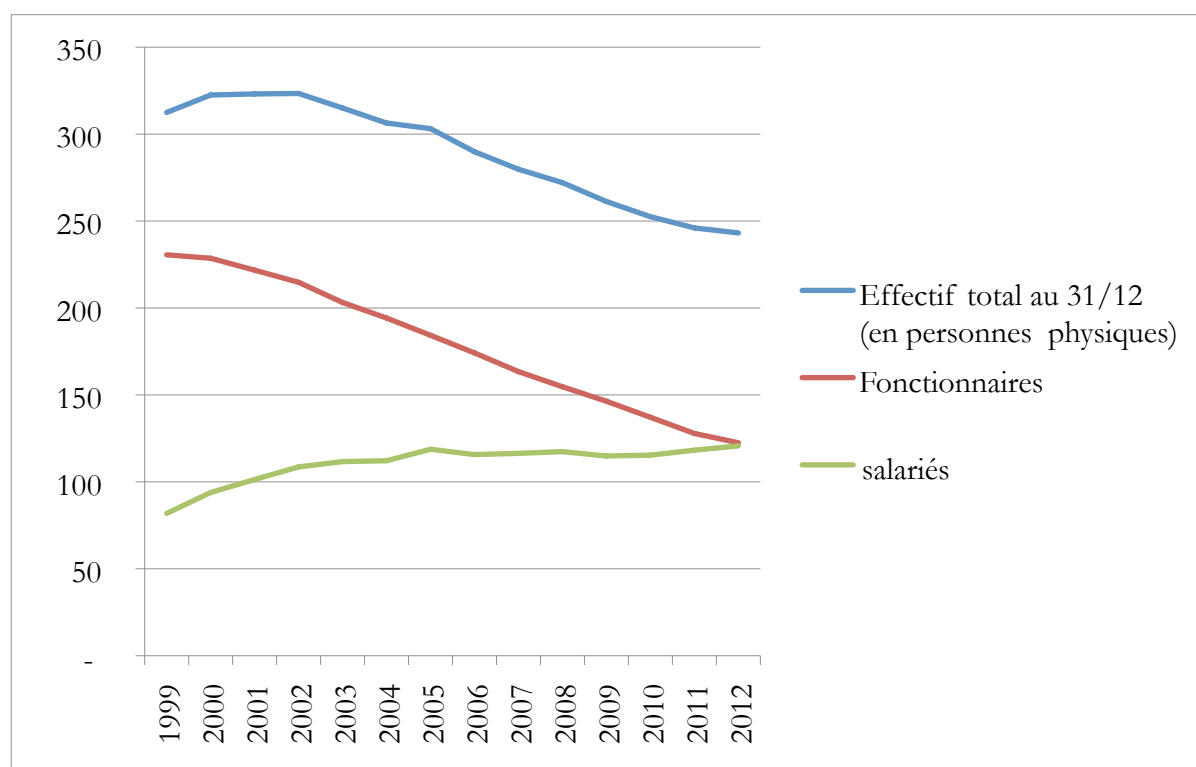
## **2.2 Fonctionnaires et salariés, tous postiers, mais pas tous la même carrière**

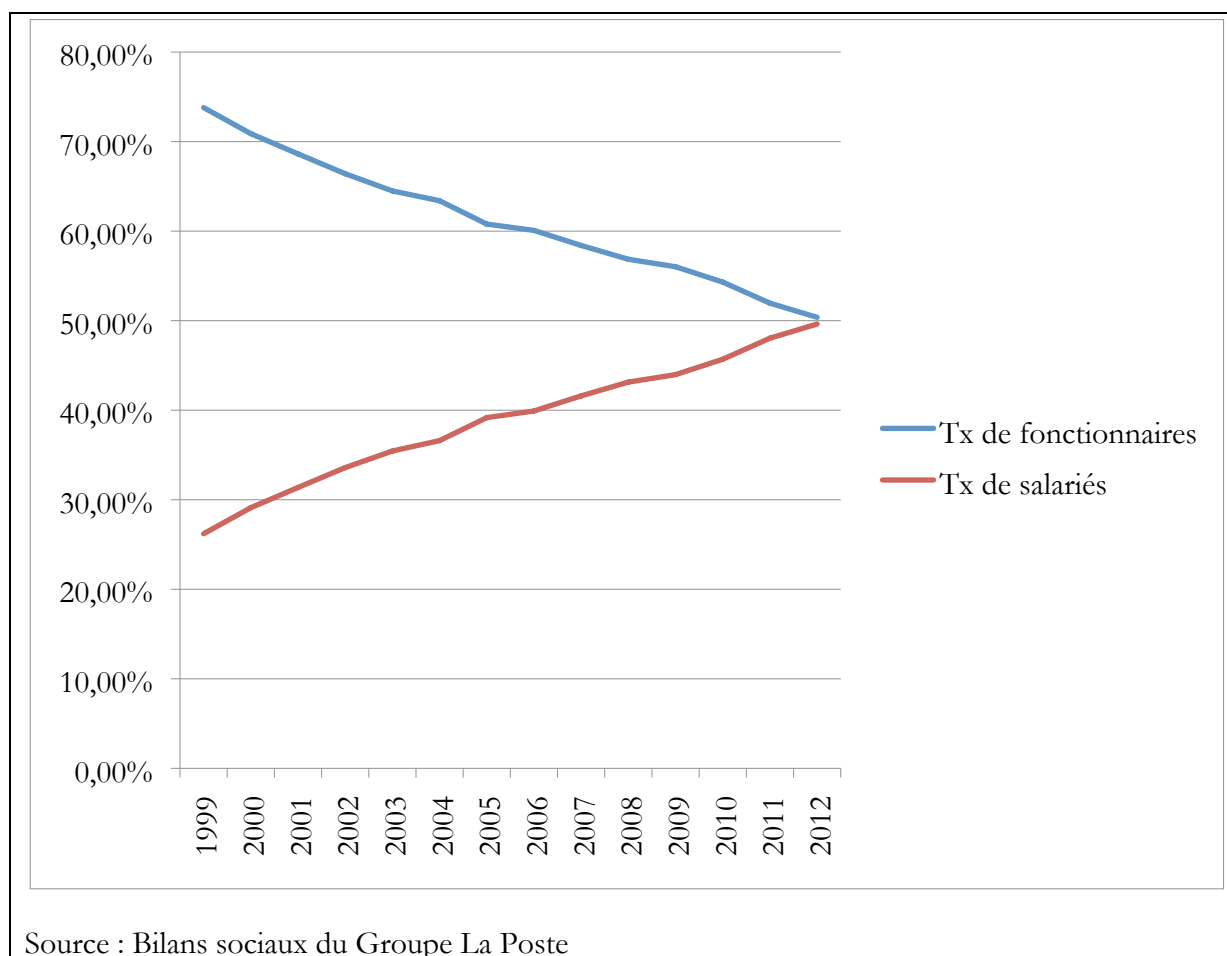
Le déroulement de la carrière n'a donc pas vraiment suivi le même chemin pour les fonctionnaires reclassifiés et pour ceux qui ont choisi de rester sur leur grade de reclassement. Plus tard, avec l'arrêt du recrutement des fonctionnaires et la part croissante du personnel salarié, la question de l'uniformisation des possibilités de carrière s'est posée avec encore davantage d'acuité. La Poste a mis en place une série de dispositions réglementaires de façon à gommer les différences entre les deux statuts d'emplois et tenter ainsi d'unifier les conditions de déroulement de carrière pour l'ensemble de son personnel. Si l'unification des deux statuts d'emploi ne peut se faire que dans les limites du droit du travail et du droit de la Fonction publique, il n'en demeure pas moins que des modèles de carrière différents émergent, selon qu'un postier est fonctionnaire ou salarié.

La Poste est aujourd'hui constituée pour moitié de fonctionnaires et pour l'autre moitié, de salariés de droit privé. Si les contractuels ont toujours eu une place parmi les effectifs de La Poste, leur place a été croissante et notamment depuis 2002, date à laquelle les concours de recrutement de fonctionnaires ont cessé et ont laissé place aux seuls recrutements de salariés. En 2011, les fonctionnaires représentaient encore 51,96% des effectifs (source : Bilan social 2012). La rivalité est aujourd'hui tenue entre les deux catégories de postiers, ne serait-ce qu'à en juger par les appels des organisations syndicales à défendre globalement le statut de postier indépendamment du statut d'emploi : fonctionnaires ou salariés, tous sont aujourd'hui considérés avant tout comme des postiers. Si tel est désormais le mot d'ordre général, cela n'a pas toujours été le cas. Lorsque les recrutements de contractuels ont commencé à se généraliser progressivement jusqu'en 2002, c'est-à-dire au moment où les recrutements de fonctionnaires cessent, les salariés de droit privé ne constituaient qu'une minorité n'attirant guère l'intérêt des organisations syndicales. Ils représentaient à la fois un faible volume de voix et incarnaient un

péril potentiel, perçus par les organisations syndicales comme une forme de lumpenprolétariat, et dépourvus de conscience collective. Les travaux de N. Vézinat sur les conseillers financiers montrent à ce titre comment ce petit groupe professionnel, constitué de contractuels, était considéré comme ceux par qui allait passer le grignotage des avantages statutaires conquis au fil des années de lutte syndicale et alors menacés par la réforme de 1991.

**Figure 5 : Evolution des effectifs depuis 1999 en fonction du statut d'emploi, en nombre et en pourcentage**





Suite à la mise en place de la convention collective commune entre La Poste et France Télécom en 1991 pour les agents contractuels de droit privé ; puis en 2004, avec l'instauration de la convention collective dite « convention commune La Poste » ; et enfin, avec la signature des accords de Vaugirard, d'abord au Courrier, puis au Réseau Grand Public en 2005, l'achèvement de ce que l'on pourrait appeler l'harmonisation d'un statut de postier semble entériné. Les accords de Vaugirard constituent en effet un point d'orgue dans l'harmonisation du statut de postier, faisant suite aux deux précédentes conventions collectives, dans la mesure où ils sont le symbole d'un emploi stable et de qualité (en CDI et à temps plein) à destination des salariés, qui bénéficient dorénavant, au même titre que les fonctionnaires, d'une certaine garantie d'emploi. En effet, les accords de Vaugirard sont parvenus à réduire l'écart entre les deux statuts d'emploi en améliorant le sort des salariés de droit privé, ceci en « déprécarisant » une très large partie des contractuels de La Poste. C'est ainsi que ces accords ont permis à un très grand nombre de CDD d'être transformés en CDI, à tous les CDI et tous les CDI intermittents à temps partiel de passer à temps plein s'ils le souhaitent, mais aussi, à un dispositif exceptionnel de prime de voir le jour, ainsi qu'à un plan de promotion d'être mis en place. Dans un contexte de réduction tendancielle des effectifs de fonctionnaires et une croissance du nombre de salariés de droit privé, l'idée était

donc bien de créer un statut de salarié qui soit calqué sur celui des fonctionnaires, caractérisé par les mêmes garanties et une qualité d'emploi similaire. On retrouve donc à travers la cristallisation de ce quasi statut de postier, un ensemble de règles communes qui servent à la définition de ce que l'entreprise appelle son « modèle social ». Exactement comme si la reconfiguration du marché interne de l'entreprise répondait à la transformation de son statut, de sa population et de son modèle économique. Tout se passe donc comme si, dans un contexte plus général de flexibilisation accrue du marché du travail, La Poste avait tenu à garantir une certaine stabilité de l'emploi à destination de son personnel salarié, mettant fin à un mode de gestion de la main d'œuvre reposant sur un principe de flexibilité segmentée (J. Gadrey, 1992).

La « déprécarisation » d'une partie des salariés de La Poste a bien été une vertu des accords de Vaugirard. Pour autant, le déclassement a néanmoins été la rançon à payer pour certains salariés ayant profité de l'opportunité d'un emploi stable, quand bien même la qualification de leur poste était inférieure à la leur. À ce moment là, un certain nombre de salariés qualifiés (bac+3 minimum) ont fait le choix de la sécurité du CDI au détriment d'un poste correspondant à leur niveau de qualification. Ils avaient accepté ces petits boulots (opérateur de tri, opérateur de production) à temps partiel et/ou en CDD, comme un sas vers ce qu'il est convenu d'appeler le marché primaire du travail (P. Doeringer et M. Piore, 1971), et la transformation de 10 000 CDD en CDI, ainsi que la fin du temps partiel imposé ont alors constitué une opportunité d'accès à un emploi stable, quand bien même il correspondait à un faible niveau de qualification. Le choix de ces salariés prend un sens particulier dans le cadre d'un vaste marché interne, offrant sur un horizon temporel durable, des perspectives de carrières stables, des promotions, voire des mobilités fonctionnelles. Toutefois, le sas semble plutôt avoir fonctionné comme une trappe pour ces salariés qualifiés, dans la mesure où ils ont certes obtenu une forme de stabilité vis-à-vis de l'emploi, mais pour qui l'entreprise n'est guère en mesure de fournir à tous un poste adapté à leur degré de qualification.

L'harmonisation des processus de gestion des ressources humaines, indépendamment du statut d'emploi, fonctionnaire (« reclassifiées ») ou salarié de La Poste, comporte donc certaines limites entre ces deux catégories de postiers. De fait, en dépit d'un principe d'égalité de traitement souhaitée par l'entreprise, cette volonté managériale n'annule ni les règles plus générales du droit, ni les effets de composition qui aboutissent à des comportements différents entre fonctionnaires et salariés, aussi bien en termes de promotion, de mobilité, que de formation. À commencer par le simple fait que les recrutements à La Poste ne s'opèrent plus uniquement que par la voie du

salariat, les fonctionnaires constituent mécaniquement une population en décroissance, vieillissante et à un rythme qui s'accélère. Ainsi, si la promotion est formellement ouverte à tous les postiers, la voie empruntée est quant à elle bien différente de même que la valorisation de ses modes d'accès. La reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) présentée comme un équivalent de la promotion à l'ancienneté est de fait plus utilisée par les fonctionnaires en fin de carrière, tandis que les salariés recourent systématiquement à la reconnaissance de l'aptitude professionnelle (RAP), qui s'obtient après passage devant un jury, sur candidature, visée par le manager direct. La reconnaissance et la valorisation de la promotion n'ont d'ailleurs pas le même poids symbolique selon qu'elle est obtenue par REP ou par RAP. En entretien, Étienne, Conseiller en évolution professionnelle, nous présentait ainsi les différents dispositifs de promotion en soulignant que le premier est caractéristique de ce qu'il appelle les carrières « L'Oréal », expliquant ensuite ce que cette appellation signifiait : « *la promo, on me la doit, parce que je le vaux bien* ». En outre, certaines promotions obtenues par REP n'aboutissent pas pour tous les postiers à l'obtention d'un poste avec un niveau de qualification plus élevé. Ils se retrouvent donc, sur le même poste, avec un grade plus important, mais sans changement concernant le contenu de leur travail. Ce type de situation est alors qualifiée de « distorsion » professionnelle pour désigner le cas d'un postier ayant été promu au grade de II.1 et resté sur un poste de I.3 par exemple.

Il existe également un dispositif de promotion appelé reconnaissance du potentiel professionnel (RPP), équivalent à un système de repérage et de développement des talents. Il permet de passer plusieurs grades d'un seul coup, là où les autres ne permettent que de gravir les échelons les uns après les autres. Là aussi, les effets de composition jouent et ce dispositif est plus utilisé chez les jeunes cadres « à potentiel », récemment recrutés, et donc non fonctionnaires. À en juger par les propos de Francis, fonctionnaire, 51 ans et directeur de service au centre financier de [ville C] au moment de l'entretien, les effets sur la carrière ne sont pas les mêmes. Lui qui a connu la promotion par la voie des concours internes, jette un regard quelque peu envieux et teinté d'une certaine amertume sur le parcours de sa collègue, directrice du service de la clientèle, la « Dir' Cli' », salariée de La Poste et ayant connu une promotion accélérée de sa carrière grâce à ce dispositif.

*« Le Directeur du centre est cadre stratégique, pas moi... je suis Groupe A. Je suis juste sous le groupe B là. Parce qu'à une époque le groupe A, c'était IV.1, IV.2, IV.3, moi je suis IV.3, je suis juste dessous. Groupe B, ici, c'est la Dir' Prod', et la Dir' Cli' ; après un nouveau processus... Vous avez entendu parler des viviers, groupe B ?... Ça, c'est ce qui se fait de mieux en matière de mobilité, et de repérage de cadres à hauts potentiels. Il y avait ce qu'on a appelé les jeunes potentiels, [...] ils repéraient des gens de*



*moins de trente-cinq ans, des jeunes cadres sup'... Des choses qui m'auraient bien intéressé dans les années 90... où j'étais... Et donc là, vivier, des formations, un accompagnement, du coaching, un parrainage par les membres du siège, donc un réseau machin... Et puis au bout d'un moment, au bout de deux ans, deux ans et demi des mobilités, souvent géographiques... [...] Moi j'ai fait des mobilités, j'ai grillé des cartouches... J'aurais mieux fait de rester au siège à l'époque, encore un an de plus peut-être, enfin... c'est de l'histoire ancienne. Disons que quand j'avais trente ans, les règles, c'était des concours, donc ça, ça ne s'appliquait pas. Donc au moment où vous exprimez votre potentiel, donc... on parle d'un jeune cadre sup' qui a de l'avenir, 30-35 ans, moi j'étais dans le concours, je les ai passés, je les ai eus. Donc j'ai bénéficié du truc, ça me permet de me retrouver là aujourd'hui, et d'être dans les N-1 du Directeur. Mais pour aller encore plus haut, il aurait fallu que je sois dans les systèmes actuels, de mobilité, etc. La Dir' Cli' qui vient de partir là, a eu une mobilité qui est très représentative de ce qui se fait de mieux, et pourtant ça a beaucoup pataté. Elle était DRH à [petite ville de province], DRH de petit centre. Il y a quatre ans et demi, puisqu'elle est arrivée ici il y a quatre ans. SciencesPo quand même, donc du potentiel à l'origine, elle avait fait une boîte juste avant, une boîte ou deux. Mais elle arrive DRH du centre financier de [petite ville de province], ce n'était pas sa première expérience, elle avait trente et quelques années, trente et un, trente-deux... Elle a été Dir' Cli' adjoint, Dir' Cli', et maintenant elle est Directrice de centre. Elle a quitté le centre de [ville de province C] pour un autre centre. Alors de petite taille, mais groupe B elle se retrouve. » Francis, Directeur de service, CF ville C*

Ces différences de traitement qui semblent plus liées à des effets de cycle de vie dans la carrière qu'à une appartenance statutaire, aboutissent cependant à établir un distinguo entre certains fonctionnaires en fin de carrière et quelques jeunes cadres supérieurs à haut niveau de qualification. Comme nous l'avons indiqué plus haut, à cet effet de composition, s'ajoutent également des dispositions réglementaires différentes pour les fonctionnaires et pour les salariés. La possibilité de faire un détachement par exemple, n'est possible que pour les fonctionnaires. Ainsi, Tanguy, entré à La Poste en 1990 a fait le choix de créer son EIRL en 2011. En faisant un détachement, il a la possibilité de retrouver pendant 10 ans un poste au niveau de qualification identique à celui qu'il avait lorsqu'il a créé son entreprise. En matière de droit du travail, les règles de promotion, de mobilité, de formation, ne sont de toute façon pas les mêmes pour un fonctionnaire ou pour un salarié. C'est d'ailleurs la première question posée par les Conseillers en Évolution Professionnelle lorsqu'ils prennent rendez-vous pour un entretien dit « entretien des 18 mois » avec un postier : « Est-ce que vous êtes fonctionnaire ou salarié ? ». En effet, pour ce qui concerne la formation, les salariés bénéficient du droit individuel à la formation alors que les fonctionnaires disposent d'un droit d'initiative (si l'esprit demeure identique, les modalités de mise en œuvre sont bien différentes et son déroulement ne peut s'opérer exclusivement sur le temps de travail que pour les fonctionnaires) et il en va de même pour le parcours de professionnalisation (resp. période de professionnalisation) pour les fonctionnaires (resp. salariés), ainsi que pour le congé individuel de formation (salariés) ou le congé de formation professionnelle (fonctionnaires). De la même façon, le bilan de compétences pour les salariés justifiant de plus de 5 ans d'ancienneté donne droit à un congé de 24 heures et est financé par le

FONGECIF, alors que le bilan professionnel est ouvert pour les fonctionnaires de plus de 10 ans d'ancienneté et donne droit à 3 jours de congé rémunéré, il est en outre financé par La Poste. Ainsi, dans les manuels distribués aux managers afin de les orienter dans leurs fonctions d'encadrement vis-à-vis de leurs subordonnées, pour l'ensemble des dispositifs précités, on peut lire ce qu'il convient de dire « si mon collaborateur est fonctionnaire » ou bien « si mon collaborateur est salarié ». Enfin, les différences entre les deux statuts d'emploi à l'égard du droit du travail conduisent *de facto* à distinguer les modalités négociées dans les accords d'entreprise avec les organisations syndicales entre les fonctionnaires et les salariés de droit privé. Par exemple, dans l'accord sur « La qualité de vie au travail à La Poste », de janvier 2013, le calcul d'une allocation spéciale de fin de carrière visant à inciter les départs en retraite anticipée, ne concerne exclusivement que les fonctionnaires.

Enfin, malgré les efforts de l'entreprise pour harmoniser les conditions de réalisation de carrière entre fonctionnaires et salariés, ce quasi statut de postier contient inévitablement certaines limites, à l'égard du droit du travail d'une part, mais aussi en raison des profils sociologiques différents entre fonctionnaires et salariés, d'autre part. L'hétérogénéité relative des situations qui en découlent n'en sera pour autant que d'une durée limitée, puisque La Poste ne recrute plus de fonctionnaires depuis 2002, la forme salariée du postier est amenée à devenir d'ici quelques années, la condition commune de tous les travailleurs de l'entreprise. La diversité des situations de travail ne se fera alors non plus à l'intérieur de La Poste, mais entre l'entreprise mère et ses filiales, comme c'est déjà le cas pour les salariés de La Banque Postale.

### **2.3 Des marchés internes distincts aux opportunités de carrières distinctes**

Nous avons évoqué successivement comment les transformations de La Poste, en passant du statut d'administration d'État à celui d'entreprise publique, avaient transformé le contexte de réalisation des parcours professionnels des agents, puis des salariés. À côté de ces transformations, il faut ajouter celle que nous avons déjà évoquée et qui concerne le redéploiement des activités de La Poste (réduction de l'activité du courrier, croissance du colis en raison de l'essor du e-commerce, extension des services financiers). Celle-ci s'accompagne de restructurations internes qui prennent parfois la forme de création de filiales, dédiées à ces

activités. Même si ce n'est pas la seule, La Banque Postale, filiale de La Poste créée en 2006 pour gagner des parts de marchés sur le secteur bancaire, fait partie de cette stratégie<sup>19</sup>.

Avec ses quelque 2000 personnes salariées, La Banque Postale relève de la convention collective de la banque. On peut donc s'interroger sur la création d'un marché interne du travail un peu à part au sein du vaste marché du travail postal. En effet, à la différence de la convention collective commune de La Poste, qui a globalement permis d'harmoniser les statuts de fonctionnaires et de salariés de La Poste autour du statut de postier – modulo les différences que nous avons évoquées –, les salariés de La Banque Postale bénéficient quant à eux, de règles spécifiques et notamment d'une convention collective plus avantageuse. L'extrait d'entretien réalisé avec Nathalie, qui est passée au cours de sa trajectoire professionnelle du statut de banquière à celui de postière, témoigne de cet écart de traitement. Nathalie est diplômée de SciencesPo et de HEC, elle a débuté sa carrière au sein d'un grand groupe de services, spécialisé dans la restauration collective. Elle entre à La Poste en 2009 où elle occupe un poste de secrétariat-conseil (« *secrétariat de luxe* » comme elle le définit elle-même) directement rattaché au directeur de La Banque Postale. En 2011, elle inaugure le dispositif dit des « Parcours Croisés » permettant de faciliter le passage d'un salarié d'une entité du Groupe La Poste à une autre, en l'occurrence de la Banque à l'Enseigne, pour devenir Directrice d'un bureau de poste à Paris.

*« Enquêteur : En fait, en prenant ce poste-là, vous êtes passée de la Banque à l'Enseigne ?*

*Interviewée : Oui, j'ai changé de statut. Je ne suis plus banquière, je suis postière.*

*E : Je suis rentrée sous contrat privé, en CDI banque, convention collective de la Banque. Et là, je suis en CDI Poste, donc j'ai changé de statut. Donc je n'ai plus les mêmes avantages. Plus le même nombre de jours de congé. Enfin ce n'est pas le même cadre. Et il y a un vrai différentiel, oui, oui. À la banque, vous avez... la convention collective de la banque est connue pour être très très favorable, donc vous avez 50 jours de congé par an... enfin 25 RTT, 25 congés payés. Ici, je suis aux 35 heures, donc je n'ai pas de RTT, enfin je suis aux 35 heures, vous vous imaginez bien que je ne fais pas 35 heures. Je travaille le samedi, je n'ai pas vraiment de récupération, je n'ai pas de RTT parce qu'on considère que je ne fais que 35 heures, il n'y pas tellement d'intéressement ni de participation alors qu'à la banque il y en a beaucoup. Non, non, le statut poste est beaucoup moins intéressant que le statut banquier.*

*[...] En fait, on a trente jours de congé payé par an, parce qu'ils considèrent à l'Enseigne qu'on fait des semaines de six jours, donc quand vous posez une semaine de congé on vous prend six jours et pas cinq. Vous avez cinq semaines de six jours. Moi je pensais que j'avais une semaine de vacances en plus, mais non, c'est cinq semaines de six jours. » Nathalie, Directrice de bureau de Poste, Paris*

Nathalie est rejointe dans son point de vue par Valérie, gestionnaire de carrières à La Banque Postale. Valérie s'occupe notamment de faire évoluer les salariés aux profils similaires à celui de

---

<sup>19</sup> Nous reviendrons sur les étapes de la création de la Banque Postale et ses rapports avec le « Métier » Services Financiers de La Poste au chapitre 3.

Nathalie, en les faisant évoluer de La Banque Postale vers des postes de directeur de bureau de Poste à l'Enseigne. Elle évoque ainsi les difficultés inhérentes au changement de statut entre les deux entités, la Banque et l'Enseigne. On lit également en filigrane les relations « compliquées » entre ces deux entités du fait de la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre sur laquelle nous reviendrons.

*« Quand vous voyez La Banque Postale qui pilote un peu tous les sujets qui touchent au bancaire, mais qui a elle-même sa direction commerciale bancaire, la DCB, avec ses entités qui sont censées être en appui de l'Enseigne qui est elle-même pilotée par une autre ligne hiérarchique, mais qui pilote les conseillers financiers que l'on pourrait considérer comme nos collaborateurs parce qu'ils ne travaillent que pour nous aujourd'hui, on est quand même sur un truc très complexe. Et à certains endroits, il y a des frottements. Parce que le directeur des ventes [à l'Enseigne] ne veut pas que le directeur commercial bancaire [à la Banque Postale] vienne mettre son nez dans ses affaires, enfin voilà... C'est compliqué parce que les périmètres ne sont pas forcément extrêmement clairs. Et puis, je pense aussi qu'il y a dans certaines situations, une sorte de rancœur ou de mécontentement. « Pourquoi nous, on est encore postiers alors qu'on travaille pour la banque tout le temps ? Pourquoi, du coup on ne bénéficie pas des mêmes avantages ? » Parce qu'être banquier, c'est toucher une participation et un intéressement qui ne sont pas du tout les mêmes que ceux de La Poste. Vraiment pas le même. C'est-à-dire qu'à La Poste, c'est deux cents euros bruts, à la Banque c'est plutôt entre deux et trois mille euros bruts. Forcément, ça crée des tensions. Après, sur le reste, les écarts sont infimes entre la Banque et La Poste. Par contre, la question de la participation et de l'intéressement est un vrai point de crispation. C'est d'ailleurs un vrai frein à la mobilité aujourd'hui. Parce qu'un banquier qui voudrait évoluer sur un poste à La Poste, au-delà du contenu et de l'intérêt du poste, il perd ça. C'est compliqué aujourd'hui pour un collaborateur, de se dire « OK, je vais perdre entre deux et trois mille euros par an », pour en gagner à l'inverse deux cent... Voilà. Plus, les avantages du comité d'entreprise, et puis l'idée d'être dans une filiale, d'être un peu à part, il y a toutes ces dimensions-là qui jouent. Et les, postiers vous le disent souvent, enfin les postiers qui travaillent pour La Banque Postale, le demandent souvent : « pourquoi, est-ce que nous, on n'est pas banquiers ? On fait de la banque tous les jours. Le COFI [conseiller financier], il fait de la banque tous les jours, il vend des produits et des services bancaires aux clients, il a une carte de visite La Banque Postale, il a une adresse mail à La Banque Postale, quand il se présente, il dit : « Monsieur machin, conseiller financier de La Banque Postale ». Sauf qu'il fait tout, comme s'il était banquier, or il ne l'est pas. En tout cas, il ne bénéficie pas des avantages de la banque. » Valérie, Gestionnaire de carrières, La Banque Postale, Paris*

Depuis 2006, date de la création de La Banque Postale, filiale du Groupe La Poste, tout se passe donc comme si la rivalité, ou du moins le ressentiment à l'égard des banquiers s'était substitué à celui qui existait au début des années 2000 à l'égard des contractuels. Toutefois, pour bien comprendre le fondement de cette relative inimitié, il convient également de souligner le fait que La Banque Postale s'est créée grâce à l'extension des services financiers de La Poste, c'est-à-dire le deuxième secteur d'activité du groupe derrière le Courrier, employant 20 000 personnes, et vis-à-vis desquels elle est désormais le donneur d'ordre. Nous reviendrons en détail sur la transformation des services financiers de La Poste et la création de La Banque Postale au chapitre suivant, mais il est préférable d'avoir déjà en tête cet élément structurant du contexte dans lequel

nous avons réalisé notre recherche, au sein des centres financiers, prestataires de la Banque. On peut déjà s'apercevoir que l'articulation entre le redéploiement économique de l'entreprise (le Groupe La Poste) et l'organisation qui en découle en termes de gestion des ressources humaines, ne va pas de soi. La mise en compatibilité du modèle économique de l'entreprise (entre La Poste et ses filiales) et les modes de gestion du personnel dans chacune des entités pose clairement problème. À dire vrai, c'est bien l'unité du marché interne de La Poste, considérée dans son ensemble (en tant que groupe) qui pose ici problème. Autant on pouvait limiter la portée de la thèse d'une balkanisation du marché interne de La Poste en quatre secteurs d'activité distincts lors de la « Métierisation », autant l'idée que certaines filiales établissent à leurs frontières, des marchés internes distincts de celui de La Poste, semble difficilement réfutable.

Malgré tout, l'entreprise en tant que groupe incite à la mobilité entre entités du même groupe (le Groupe La Poste), comme on peut le lire dans la charte de la mobilité ci-dessous, aux points 2 et 3. Alors même, que les conditions de travail sont bien différentes et que, de surcroît, il ne semble pas y avoir d'instances de régulation qui permettent d'assurer le fonctionnement d'un marché interne, lui-même étendu aux frontières du Groupe. C'est tout le sens de l'extrait d'entretien qui suit, réalisé avec une factrice, qui en tant que syndicaliste, déplore l'absence de vision globale, aussi bien en termes de *business* (réduction de l'activité dans certains « Métiers » comme le Courrier et croissance dans d'autres comme le Colis), que de gestion de la main d'œuvre (réduction des effectifs au Courrier et recours à la sous-traitance au Colis)<sup>20</sup>.

*« Ce qu'il faut savoir, c'est que, on peut se dire c'est du pragmatisme économique, voilà. Mais moi, je pense qu'il ne faut pas seulement réfléchir au niveau de La Poste, maison mère. Il faut savoir que La Poste, c'est un groupe avec environ 200 filiales. Alors, certaines sont des coquilles vides, ce sont de toutes petites entités, avec de toutes petites activités et généralement des activités informatiques avec très peu de monde là-dedans. Mais vous avez aussi d'autres entreprises et il faut savoir qu'aujourd'hui dans les filiales, on embauche plus qu'à La Poste maison mère. Vous avez un vrai développement du Groupe, y compris à l'international pour ce qui est le colis express, et aujourd'hui, on voit justement que La Poste voudrait nous borner à regarder uniquement ce qu'il se passe à la maison mère, et nous écarter complètement de ce qu'il se passe au niveau du Groupe. On n'a pas d'instance de groupe par exemple. Alors, là où on est présent dans les filiales, parce que dans les filiales, c'est le droit privé qui s'applique. Si vous n'êtes pas représentatifs, vous ne siégez pas et vous n'avez pas les informations, parce que vous n'êtes pas au CE. Et comme on n'a pas d'instances de groupes, il y a plein d'entreprises sur lesquelles on n'a aucune visibilité et on est la deuxième organisation syndicale sur La Poste maison mère, mais... On est aussi présents sur certaines filiales, y compris sur les plus grosses, je pense à Chronopost, Médiapost... Malgré tout ça, on n'a pas les infos, on n'a pas de droit de regard. Mais en tout cas, dans le bilan social qui est fourni au CA, on n'a pas les chiffres dans les détails, par contre, ce que l'on voit c'est que globalement, au niveau du groupe, il y a quand même pas mal d'embauches. Mais on est en train*

---

<sup>20</sup> Pour donner un ordre de grandeur : les effectifs de l'activité Courrier représentaient en 2012, 154 078 personnes et ceux du Colis, 6156. Source : Bilan social du Groupe La Poste, 2013.

*d'externaliser les activités, on les sort de la maison mère... C'est un peu l'adage qui dit que quand on veut tuer son chien, on dit qu'il a la rage. Il n'y a plus d'activité à La Poste alors il va falloir se débarrasser des postiers. Ce n'est quand même pas tout à fait ça. Par exemple, sur le colis, parce que moi je travaille sur ce secteur-là. Sur l'Ile de France, 70% des colis livrés le sont par la sous-traitance. Vous avez une activité en croissance et des effectifs qui ne cessent de fondre. Et quand je dis fondre, c'est drastiquement. Vous avez aujourd'hui des agences coliposte en Ile de France, où vous avez 94% de sous-traitance. » Gwendoline, Factrice, syndicaliste, Paris*

*« Et donc avec une activité qui croît, par exemple du côté du colis, plutôt que d'envoyer les facteurs relever les compteurs de gaz, installer la TNT chez mémé, aller chercher les chiens perdus comme c'est le cas en Dordogne – ils ont quand même mis en place un numéro vert, 'votre chien est perdu, appelez le facteur', non, mais je vous assure c'est délirant – il y a quand même notre cœur de métier qui est la distribution des paquets et du courrier, est-ce qu'on ne peut pas refusionner ces activités-là ? Ce qui a été le cas, parce que coliposte, c'est une activité récente en tant que telle, qui s'est constituée en branches à l'intérieur de la maison mère en 1996 ; en disant voilà, si d'un côté les facteurs manquent d'activité parce que le courrier décroît, il y a aussi de l'autre côté... et a priori le facteur est aussi compétent pour distribuer du courrier que du colis, est-ce qu'on ne peut pas revoir ces questions ? C'est une question stratégique de fond. Parce qu'aujourd'hui ce qu'il se passe, c'est que ce trafic-là, qui augmente, ce ne sont pas les colipostiers, les colipostières qui le gèrent, c'est la sous-traitance. Et il faut voir dans quelles conditions... Parce qu'en plus on vous organise le dumping social dans les sites. Là on l'a vu, on a attaqué La Poste parce qu'il y a eu le décès d'un sous-traitant au mois de décembre, avec des gens qui n'avaient pas de contrats, qui n'étaient pas déclarés, qui n'étaient pas déclarés à l'URSSAF et La Poste, fermant les yeux en disant, non, non, pour nous c'était nickel, on n'était pas au courant. » Gwendoline, Factrice, syndicaliste, Paris*

En plus de ces différents segments du marché du travail qui se mettent en place, aux conditions de travail différentes et régulés de manières distinctes, c'est une pluralité des statuts d'emploi que l'on peut voir apparaître au fur et à mesure des transformations de l'entreprise. Une pluralité des formes d'emploi qui s'accompagne de fait d'une spécificité des modes de gestion des carrières, propres à ces différents marchés internes. L'exemple de Nathalie, passée du marché du travail de la Banque à celui de La Poste, témoigne de la force des relations inter-individuelles, notamment lorsqu'elle explique comment elle a pu devenir DET (directrice d'établissement – de bureau de poste), grâce à « l'appui de son chef » et à « une volonté politique », qui l'a tout de même menée à diriger « le plus beau bureau de Paris, sous le siège de la Banque ».

*« Et alors j'ai eu la chance, quand j'ai voulu devenir DET, que ce soit la mode à la Banque et à l'Enseigne des Parcours croisés. C'était le début de ce qu'on a appelé les Parcours croisés, ça a un an cette histoire. Les Parcours croisés... donc c'est favoriser la mobilité des gens entre les Métiers... Mais ça relève vraiment des volontés personnelles des gens du groupe en fait. Et grâce à mes fonctions, j'avais quand même un accès assez facile aux membres du directoire et un jour j'en parlais à XXX qui est membre du directoire et le directeur de La Banque Postale, en lui disant, « vous savez, moi j'aimerais bien être DET, ça m'intéresserait ». Donc j'ai eu de la chance, il a envoyé tout de suite un mail à la DRH de l'époque de la Banque, qui était YYY, en lui disant, « j'ai trouvé la première candidate pour les Parcours croisés, il y a Nathalie qui voudrait devenir DET ». Donc j'ai envoyé ma candidature et rapidement j'ai été contactée par les RH de l'Enseigne, du siège de l'Enseigne, où j'ai rencontré une fille qui s'appelle ZZZ qui est en charge des recrutements et de la gestion de carrière des cadres à l'Enseigne. [...] J'étais toujours*

*en contact avec ZZZ, à l'Enseigne, au siège et elle me disait, c'était en novembre, il y a un an, elle me disait, « voilà, on a des beaux bureaux qui vont se libérer début 2012, ça serait bien que votre mobilité puisse se faire facilement, rapidement ». Et puis au bout de quelques appels du pied, je lui ai dit, « mais de quels bureaux parlez-vous donc, vous me faites saliver, dites-moi ». Et quand ils m'ont parlé de ce bureau ici, c'est un bureau qu'on ne refuse pas, c'est le plus beau bureau de Paris quasiment, il est sous le siège de la Banque, moi je connais tous les gens là-haut, ça me fait un lien privilégié avec eux, c'est un bureau avec plein d'innovations, il est super moderne, voilà, c'est un bureau que beaucoup de gens aimeraient avoir, donc on ne peut pas dire non à un bureau pareil. De toute façon, j'avais envie de devenir DET. » Nathalie, Directrice de bureau de Poste, Paris*

*« Après, je dirais que les Parcours croisés c'est bien, je pense qu'il y en a peu et je pense que j'ai été aidée du fait de ma situation... pas moi, parce que dans la hiérarchie je ne suis pas haute, mais de ma direction et de mon chef. Parce que je connais d'autres gens actuellement à la Banque qui voudraient devenir DET, ça patauge, il ne se passe rien. Donc moi, il y a eu une volonté politique pour moi, j'ai été poussée. » Nathalie, Directrice de bureau de Poste, Paris*


La gestion collective, uniforme et massive des carrières, assurée par un principe bureaucratique au caractère automatique et désencastré de toute forme de rapports sociaux, s'est petit à petit retirée au profit d'une responsabilisation individuelle des postiers à l'égard de leur parcours. C'est ce changement des « conditions » de réalisation des carrières qu'illustre un document rédigé par le responsable mobilité de la direction des ressources humaines du Groupe La Poste en mars 2012, dans lequel il soulignait l'enjeu de « rendre les postiers acteurs de leur mobilité par la création des conditions de leur prise d'initiative (information, bourse d'emploi, développement des compétences) » (document interne, source confidentielle). Prenant appui sur la charte de la mobilité (Cf. encadré 4), il insistait sur le fait que les points 5 à 9, « inscrivent le cadre de la prise d'initiative des postiers en matière de mobilité » (idem). Tout se passe donc comme si, à mesure que La Poste s'était muée en entreprise, elle avait progressivement mis en place un système de gestion de la main-d'œuvre fondé sur des conditions, et donc des règles, différentes. La redéfinition successive de ce mode de gestion, fondé sur un quasi statut, garantissant le maintien de l'emploi, appelle néanmoins les postiers à se muer en une forme d'entrepreneurs de leur propre carrière.


Encadré 6 : La charte de la mobilité pour tous les postiers

*LA POSTE s'engage...*

# La charte de la mobilité pour tous les postiers

- 1** La mobilité concerne l'ensemble des postiers : agents contractuels de droit public, fonctionnaires, et salariés sous CDI, sans discrimination de sexe, d'âge, d'origine, de handicap ou autre.
- 2** La mobilité à La Poste est possible au sein d'un Métier, d'un Métier à un autre, entre Métiers et Directions d'activité, vers et depuis les filiales.
- 3** Pour les personnels salariés, la mobilité au sein de La Poste s'effectue sans rupture du contrat de travail et avec maintien de l'ancienneté. La mobilité depuis et vers les filiales se fait avec reprise de l'ancienneté.
- 4** L'examen des candidatures des personnes déjà dans l'entreprise est prioritaire sur un recrutement externe pour combler un poste vacant.
- 5** Acteurs de leur parcours de carrière, les postiers prennent l'initiative de leur mobilité notamment en répondant à une offre d'emploi. Le management, responsable du développement des compétences, peut proposer des évolutions professionnelles aux collaborateurs.
- 6** La Poste organise l'accessibilité à l'information de tous les postiers sur les emplois offerts. Pour cela, chaque Métier et Direction d'activité déploie la bourse d'emplois nationale multimédias, accessible à tous.
- 7** Dans la bourse d'emplois de La Poste, les offres d'emploi sont conformes aux préconisations de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité.
- 8** Un manager ne peut s'opposer à la mobilité de son collaborateur si ce dernier satisfait aux conditions de recrutement. Il ne peut pas, non plus, s'opposer à son acte de candidature.
- 9** La Poste prend en compte, à travers la mobilité, les situations personnelles et professionnelles particulières.
- 10** La mobilité à La Poste fait l'objet de mesures d'accompagnement au bénéfice de tous, quel que soit le Métier de rattachement (remboursement des frais de déménagement, accompagnement 1% logement, action de formation, accompagnement spécifique de la mobilité des cadres supérieurs).
- 11** Des mesures complémentaires d'incitation à la mobilité sont définies par les Métiers et les Directions d'activité en fonction de la mobilité à accompagner. Elles sont d'autant plus attractives que la mobilité réalisée correspond à un besoin prioritaire du Métier ou de la Direction d'activité.
- 12** Pour faciliter la mobilité des postiers, l'entreprise développe un réseau de professionnels de la mobilité pour conseiller et accompagner les postiers dans leur évolution professionnelle.



**LA POSTE** 



En résumé, si les réformes institutionnelles constituent un élément important pour expliquer la transformation du contexte de réalisation des parcours professionnels des postiers, elles ne sont pas les seules à opérer dans ce sens. Les réformes de structure, notamment la « métierisation » mise en place en 2004, autrement dit la séparation de l'activité de La Poste en quatre « métiers » ou secteurs d'activité distincts et indépendants financièrement (le Courrier, le Colis, l'Enseigne et les Services Financiers) a également largement contribué à redessiner les conditions de déroulement des carrières de tous les agents, de même que le développement des filiales du groupe. De surcroît, on a pu déjà relever à plusieurs reprises le changement des règles de fonctionnement du marché interne postal, qui semble faire une place croissante à l'initiative individuelle dans la construction des parcours. Si les postiers ne sont donc pas tous concernés de la même façon dans le déroulement de leur carrière, en fonction de leur statut d'emploi, mais aussi en fonction de leur niveau de qualification, nous verrons plus loin en quoi la reconfiguration des règles du marché interne fait également appel à des capacités individuelles sociologiquement distribuées, et dont le fonctionnement effectif est finalement assez éloigné du fonctionnement idéal-typique d'une bureaucratie wébérienne.

### **3. Les raisons d'une enquête en centres financiers**

Avant d'en venir à l'analyse des situations que nous avons pu observer auprès des CEP, il nous faut donner quelques explications sur les raisons qui nous ont conduits à nous intéresser à ces acteurs, dans un contexte où la recomposition du marché interne de La Poste semblait faire une place croissante aux marchés « périphériques » et à la capacité des postiers à prendre en charge leur employabilité sur ces différents marchés.

Pour bien comprendre comment nous avons pu accéder au terrain de La Poste, il faut revenir brièvement sur les conditions de réalisation de la recherche, telles que nous les avons rencontrées dans le cadre de notre convention Cifre. En effet, l'entreprise d'accueil, partenaire de la convention Cifre, ne constitue pas le terrain d'enquête. Il s'agit d'un cabinet de conseil en management et ressources humaines, dont La Poste constitue un client important, et ce depuis plusieurs années. Dans la continuité des réflexions menées en interne à la direction des ressources humaines du Groupe La Poste, le cabinet de conseil – entreprise d'accueil – a été sollicité pour réaliser une mission d'accompagnement de la DRH sur le thème de l'employabilité. Il s'agissait de

réaliser en collaboration avec l'agence de la communication interne du Groupe La Poste, l'ensemble du contenu analytique devant servir à la réalisation d'un film et d'un kit de communication sur l'employabilité, à destination des acteurs RH, des managers et des salariés. Le tout devait avoir un caractère à la fois pédagogique, dynamique et « séduisant ». C'est donc *via* la réalisation d'une potentielle mission d'accompagnement que nous avons pu entrer en contact avec ce qui deviendra par la suite le terrain d'investigation de notre recherche.

### 3.1 La réponse initiale à une demande d'entreprise

La réflexion stratégique de La Poste sur les modes de gestion de son personnel a constitué le point d'accroche *ad hoc* nous permettant d'accéder au terrain d'enquête, en tant que chercheur salarié du cabinet de conseil sollicité pour réaliser cette mission d'accompagnement auprès de la direction des ressources humaines. À ce moment de la thèse, le sujet portait sur l'étude des parcours professionnels marqués par les épreuves de mobilité, celle-ci étant entendue aussi bien comme la transition entre différents statuts d'emploi, entre emploi et non-emploi, voire entre activité et inactivité. Les terrains envisagés à ce moment étaient à la fois multiples et non-stabilisés. La démarche empirique consistait alors à mêler récits biographiques d'individus aux parcours marqués par la mobilité professionnelle et des cas d'entreprises (cinq au total ont fait l'objet de discussions sérieuses pour constituer des terrains potentiels) permettant de confronter la dimension individuelle des parcours professionnels et leur dimension encadrée au sein de contextes organisés distincts. En contribuant à la mission d'accompagnement sur l'employabilité au sein de La Poste, l'opportunité était à l'origine de profiter d'une demande d'entreprise pour accéder à un terrain d'enquête spécifique, répondant à la problématique de recherche.

Le projet de la DRH sur l'employabilité s'inscrivait au cœur du plan stratégique « Ambition 2015 », en ayant pour objectif principal de mettre en avant l'adéquation entre les préoccupations de l'entreprise sur l'employabilité et les caractéristiques de son « modèle social ». Pour une part, le projet devait aboutir à la réalisation d'une « doctrine, précisant la définition, la portée et le richesse du concept d'employabilité pour le modèle social de La Poste »<sup>21</sup> et en outre, permettre l'appropriation du concept par les postiers, afin qu'ils le mettent en œuvre dans la construction de leur parcours. Les résultats de l'enquête réalisée précédemment par les chercheurs de l'IAE de Paris montraient effectivement une perception négative de cette catégorie d'analyse, aussi bien de

---

<sup>21</sup> Document de cadrage de la mission du commanditaire (La Poste) à destination des éventuels prestataires. Source confidentielle.

la part des acteurs opérationnels en charge des ressources humaines, que de la part des postiers qui y voient un accompagnement vers la sortie de l'entreprise, quand ce n'est pas tout simplement, l'incongruité d'un concept sans consistance dans un univers censé justement garantir la durabilité du lien à l'emploi vis-à-vis de tous les employés, fonctionnaires et salariés. L'objectif du projet était donc de promouvoir l'employabilité comme un levier légitime d'action, c'est-à-dire conforme au « modèle social » de l'entreprise, et par conséquent, mobilisable par les acteurs RH, les managers et les personnels dans le cadre de leur parcours.

Notre projet de recherche trouvait donc d'un seul tenant, un terrain d'investigation permettant de questionner empiriquement la mobilité professionnelle dans un contexte d'organisation en transformation, mais aussi, obtenait une forme de validation pratique par l'objectif stratégique de l'entreprise au sein duquel il s'inscrivait.

Dans ce cadre, la posture d'enquête promettait néanmoins un positionnement ambivalent : à la fois au service de la mission vis-à-vis du client du cabinet, et en même temps, la possibilité en contrepartie de mener dans des conditions faiblement définies, une partie de l'enquête servant à la réalisation de la thèse. En effet, la proposition d'accompagnement du cabinet prévoyait une participation à la rédaction des éléments de cadrage et de communication officielle sur l'employabilité à La Poste, en collaboration avec l'équipe en charge de la communication du Groupe La Poste et en vue d'établir le scénario du film ainsi que le kit de démultiplication à l'usage des managers et acteurs RH de l'entreprise. Cette contribution devait nous ouvrir en contrepartie la possibilité de réaliser une série d'entretiens avec les acteurs de la filière RH, les managers et les postiers, de façon à constituer les matériaux empiriques utiles pour la thèse. L'accès au terrain se faisait donc sous l'office d'un échange de bons procédés, tout en donnant finalement l'impression d'assurer une séparation assez nette entre la démarche d'un salarié d'un cabinet de conseil prestataire de la direction des ressources humaines de La Poste, et celle d'un chercheur en quête de données empiriques pour mener à bien le sujet de thèse sur la construction des parcours professionnels.

Si les rôles apparaissaient clairement définis dans la lettre, l'ambivalence de la posture d'enquête n'en demeurait pas moins réelle. Le fait de nous trouver à la fois en position d'acteur et d'observateur de notre terrain de recherche ouvrait la voie à une conciliation pouvant s'avérer schizophrénique (S. Beaud et F. Weber, 1997), entre engagement pratique et nécessité de rupture épistémologique. Seule une ascèse réflexive permanente aurait permis d'en rendre compte de

manière méthodique et rigoureuse, ne serait-ce que pour délimiter le périmètre de validité des résultats obtenus au cours de cette configuration d'enquête particulière. En réalité, celle-ci ne s'est pas vraiment déroulée telle que le prévoyait la mission d'accompagnement de La Poste sur le projet de l'employabilité. Plusieurs événements contingents sont en fait venus suspendre le projet et finalement redéfinir les conditions d'accès au terrain.

### 3.2 Un projet finalement gelé

Enquêter sur un terrain en transformation n'a *a priori* rien de très surprenant lorsque l'on réalise une recherche en sciences sociales, cela implique néanmoins que les conditions d'enquête et notamment les conditions d'accès au terrain sont elles aussi soumises aux contingences du monde réel sur lequel nous enquêtons. En d'autres termes, cela signifie que les conditions d'accès au terrain doivent en elles-mêmes, être analysées comme des données d'enquête en tant que telles. Elles servent ainsi de révélateur des caractéristiques du terrain et de la façon dont les acteurs appréhendent en fait la question qui se pose sur leur propre univers.

Ainsi, toutes les transformations qu'a connues La Poste ne se sont pas faites sans contestations ni sans heurts. Déjà en 2002, la nomination de Jean-Paul Bailly à la présidence du groupe suscitait des inquiétudes de la part du monde syndical. Préparer la libéralisation de tous les secteurs d'activité de La Poste, l'ouverture de son capital et sa transformation en société anonyme, constituait l'objectif de ses différents mandats. Il bénéficiait pour y parvenir de l'image d'un « patron social », en partie héritée de son parcours à la RATP et d'une carrière entièrement dédiée au service public, marquée de surcroît, par un souci d'apaisement des conflits sociaux et de dialogue social. Pour autant, en mars 2012, le suicide, coup sur coup, de deux cadres dans les locaux de l'entreprise a sérieusement fait vaciller la perspective de mener la transformation de l'entreprise sans heurts. De plus, ce type d'événement s'est répété à plusieurs reprises et a généré un épanchement médiatique et syndical virulent, catalysant au passage l'ensemble des griefs accumulés depuis le début des années 2000. (Cf. encadré 5, Le malaise social de La Poste dans les médias). Qui plus est, la proximité avec France Télécom, ayant connu quelques mois auparavant le même phénomène, servait pour la direction de La Poste, d'exemple à ne pas suivre, tant en ce qui concernait la prise au sérieux de ce signal d'alerte sociale, que la stratégie de communication à adopter. C'est donc en parfait contrepoint aux propos de Didier Lombard, alors PDG de France Télécom, que Jean-Paul Bailly, soucieux de l'image sociale de La Poste, réagit en mars 2012.

## Encadré 7 : La *voix* médiatique et syndicale sur le malaise social de La Poste

« La loi votée en première lecture au Sénat le 28 janvier comporte en elle la privatisation pure et simple de La Poste. En effet, elle confirme la directive européenne d'ouverture à la concurrence du courrier en 2006 et 2009. Pour les services financiers, elle solde la création d'une banque postale, qui contrairement aux engagements du gouvernement et de la direction de La Poste pourra voir son capital ouvert à tout moment. Il n'est pas innocent que la formulation permettant cette ouverture du capital soit strictement la même que celle qui a prévalu lors de la première loi de privatisation de France Télécom. La garantie pour les personnels des CRSF, les guichets ou les forces de vente de rester postiers est de la poudre aux yeux. » Tract SUD PTT, « Après le 5 février, amplifions la mobilisation ! », 12 février 2004

« La direction générale vient de s'engager à présenter le plan de comblement des postes (départs/recrutements/promotions) au mois de mars. Mais, dans les médias, le président annonce déjà que seulement 4 à 5 000 recrutements sont envisagés pour 2004 alors que plus de 10 000 départs sont prévus ! Les restructurations, qui entraînent ces suppressions d'emplois, sont maintenant permanentes. Les reclassements deviennent la règle, les régimes de travail sont charcutés et tous les acquis des 35 heures sont remis en cause ! », Ibid

« France Telecom devient Orange, Renault fusionne avec Nissan, la Poste s'internationalise et se « privatise ». Des entreprises d'État, avec ses personnels « garantis », dans un environnement peu concurrentiel plonge dans la mondialisation accélérée, **sans aucun ménagement des individus et des groupes qui formaient auparavant la communauté de travail**, son principal amortisseur de crise.

**On passe ainsi d'une quasi-absence de pression sur les performances et une cogestion humaine traditionnellement organisée avec les syndicats à un univers déshumanisé et impitoyable.** Dans ce contexte de destruction des solidarités, où chacun est en concurrence avec tout son environnement, les suicides représentent les coûts humains de la concurrence généralisée, qui se trouve être - grande nouveauté - individuelle et mondialisée à la fois. Et le management montre toutes ses limites et son absence de réactivité. Voilà ce qui est grave et révélateur du déni de responsabilité des « managers » tant dans le « privé » que dans la sphère publique : entreprises et administrations s'en remettent au « symptôme » et au traitement individuel. On présente les suicides comme une *série noire* : on parle de « contagion » pour les prisons ou de « mode », selon la macabre expression de l'ineffable ex-PDG d'Orange/France Telecom, Alain Lombard. »

Marco Diani, Atlantico.fr, « Suicides à France Télécom et à La Poste : le management français manque-t-il de sensibilité ? », le 13 mars 2012

« Quand La Poste est entrée dans une organisation par métiers, il y a quelques années, baptisée en interne "la métierisation", des managers ayant des fonctions techniques sont devenus des directeurs à part entière, avec des responsabilités RH. Or ces responsables n'ont pas forcément été préparés alors qu'ils doivent eux-mêmes mettre en place de profonds changements à marche forcée avec des objectifs chiffrés.

Sachez que depuis 2003, 73.000 emplois ont disparu, sans l'ouverture du moindre plan social avec les outils d'accompagnement qui en découlent. Pendant ce temps, les règles RH sont devenues plus opaques et cloisonnées. Entre les mains de managers peu au fait des RH, c'est devenu le fait du prince, accentué sans doute par le passé de l'entreprise et ses coutumes. [...]

La Poste est une bombe à retardement. On ne pourra pas dire qu'on ne savait pas. »

Interview d'Astrid Herbert-Ravel, Challenges.fr, « Suicides à La Poste : une ex-DRH accuse », le 29 mars 2012

« Il y a un grand malaise chez les encadrants. Il faut agir pour éviter le pire. Le rythme des réformes est effréné, on assiste à une course à la productivité. 260 000 personnes travaillent à la Poste, l'humain devrait être au centre des préoccupations. Or, il y a une nouvelle race de managers qui sont des releveurs de compteurs chez eux, l'humain est une notion relativement abstraite. » (Directeur)

« A Paris, j'ai l'impression qu'ils ne savent pas ce qui se passe, le quotidien des gens qui font le travail de base. On adorait notre métier. ils ne comprennent pas pourquoi on est démotivés, pourquoi les gens sont cassés et n'y croient plus. » (Guichetière)

Franceinfo.fr, « Suicides : La Poste veut « agir pour éviter le pire » », le 27 mars 2012

« Ce qui m'est arrivé, c'est une multiplication de dossiers à traiter en urgence, tous plus importants les uns que les autres, c'est des mails de mon supérieur à toute heure du jour et de la nuit... voilà, c'est des injonctions et c'est une perte aussi j'allais dire de pouvoir du chef d'établissement qui était vampirisé par les supérieurs. C'est-à-dire que les supérieurs prenaient la main alors qu'auparavant on avait un certain pouvoir en tant que directeur d'établissement. En plus de ça, il fallait conduire réorganisations sur réorganisations et à un moment, et je n'en pouvais plus de faire le grand écart entre ce que moi je pensais juste – en tout cas pour le travail parce que je n'étais pas un novice en tant que directeur d'établissement et d'ailleurs j'étais reconnu comme un bon directeur d'établissement – et le grand écart avec ce qu'on me demandait et ce que je croyais juste. »

Le 13 mars 2012, Interview du directeur du bureau de Tours entre 2005 et 2008, en arrêt maladie depuis 2 ans, le Tribunal administratif a reconnu que sa dépression est liée à ses conditions de travail.

Quelques jours après que les deux cadres se sont donné la mort, sa décision est rendue publique dans une lettre adressée à l'ensemble des postiers. Dans ce document, après quelques mots de compassion, il rappelle comme une nécessité, la poursuite de la transformation de l'entreprise. L'adaptation de La Poste vis-à-vis de la réglementation, de ses marchés et de ses clients, est mise en avant comme un invariant de son orientation stratégique indépendamment des suicides survenus sur le lieu de travail. Par ailleurs, le président insistait sur l'exigence du modèle social de La Poste qui pourrait se trouver menacé si la stratégie de l'entreprise venait à prendre une autre voie. Toujours est-il que face à un tel climat social, Jean-Paul Bailly et son comité exécutif, soucieux de préserver l'image d'une entreprise engagée aux côtés de ses salariés et socialement responsable, annonçait par cette même voie, plusieurs mesures immédiates. Notamment, une phase d'écoute sans précédent, appelée le Grand Dialogue ; la nomination d'une Médiatrice de la vie au travail ; et la mise en suspens de tous les projets de réorganisation, y compris le projet d'actionnariat salarié dans la droite ligne des orientations économiques prises jusqu'alors. Comme si la reconfiguration de l'activité de l'entreprise et de ses règles de fonctionnement devait marquer une pause pour mieux reprendre son cap ensuite. Toujours est-il que la gestion de la crise sociale s'est de fait traduite par la mise à l'arrêt de tous les projets de réorganisation, y compris les projets RH incluant le projet d'accompagnement sur l'employabilité qui devait nous permettre d'accéder au terrain.

Le moment de réalisation de notre enquête a donc correspondu à une phase de transformation de La Poste qui, pour reprendre la formule de N. Vézinat, n'en a pas totalement fini de sa métamorphose. Les restructurations de l'entreprise se traduisant par la réduction des effectifs et le redéploiement de la main-d'œuvre des activités de production vers les activités commerciales, ne s'opère pas non plus sans conséquence sur les règles de gestion de la main-d'œuvre. Les extraits de tracts syndicaux présents dans l'encadré ci-dessus font référence à une journée de grève nationale, le 5 février 2004, ayant comptabilisé plus de 3000 postiers et, suite à cette journée, le syndicat SUD PTT relayait les revendications « contre la privatisation de La Poste, pour l'emploi et les salaires ». Les deux extraits du tract illustrent l'incertitude que génère la transformation de l'entreprise sur l'avenir des règles de gestion de l'emploi et des carrières. En 2012, l'épisode du Grand Dialogue et les mesures qui ont suivi traduisent un contexte de renégociation des règles du jeu de l'emploi et des carrières à La Poste. Ce processus a en effet permis de reposer la question de la pérennité des règles de fonctionnement du marché interne de

l'entreprise. Car, si les syndicats ont obtenu le gel des réorganisations qu'ils réclamaient depuis longtemps, celui-ci n'a été que de courte durée, d'avril à septembre 2012. De plus, l'exercice du Grand Dialogue, mêlant phase de réflexion avec une commission *ad hoc* présidée par Jean Kaspar et une phase d'écoute de grande ampleur réunissant tous les postiers en tables rondes par groupe de 10, a permis à la direction de La Poste de modifier la forme habituelle du dialogue social.

Le Grand Dialogue s'est en effet déroulé sur deux dimensions : l'une au niveau national et l'autre locale. Nationalement, la commission présidée par Jean Kaspar, ancien leader syndicaliste de la CFDT, entouré d'un comité d'experts formés de philosophes, économistes, médecins du travail, et de sociologues, avait pour mission de fournir une analyse de la situation, ainsi que des recommandations concernant « le bien-être et la qualité de vie au travail ». En parallèle, localement, dans tous les établissements de La Poste, il s'est agi d'organiser avec les délégués du personnel, les délégués syndicaux, les membres des CHSCT, les agents et les managers, une série de tables rondes permettant aux participants de s'exprimer sur six thèmes distincts : le contenu du travail, les conditions de travail, la santé au travail, la gestion du changement, les relations au sein des établissements, et l'évolution professionnelle. De cette façon, ce sont près de 125 000 postiers qui ont participé au Grand Dialogue local. L'examen des comptes-rendus des tables rondes, permis grâce à des sources non-officielles, a montré de fortes attentes de la part des agents, sur des thèmes très concrets, tels que la vétusté de certains locaux, le mésusage des mails, la prolifération des tâches à effectuer sans temps nécessaire à leur bonne exécution, une pénibilité croissante de certaines activités de travail (station debout et incivilités pour les guichetiers notamment), un encadrement peu formé aux situations de crise, et enfin, un rythme de conduite du changement trop rapide se traduisant par un manque de visibilité sur l'avenir des parcours possibles au sein de l'entreprise, se joignant à un accompagnement de la part des services RH et des managers, parfois peu pertinent. La liste est longue, mais elle traduit un certain découplage entre l'exercice du dialogue local et la nature des recommandations formulées par la commission nationale du Grand Dialogue. Du point de vue de certaines organisations syndicales, cet écart illustre ce qu'ils appellent un exercice de démocratie confisquée. En d'autres termes, l'existence du Grand Dialogue local aurait servi de caution permettant à la commission nationale du Grand Dialogue conduite par Jean Kaspar, qui, sous couvert de cinq visites en établissements, formulait des recommandations à mettre en œuvre, dans la droite ligne des orientations stratégiques de la direction générale. La participation des organisations syndicales aux tables rondes du Grand Dialogue local a donc alterné, selon leur propre dire, entre noyautage et boycott. Toujours est-il, que lorsque la Commission Kaspar a remis son rapport en septembre 2012, la transformation du

« modèle social » de La Poste semblait entérinée, et elle soulignait, entre autres, la nécessité de passer de la garantie d'un emploi à vie à celle d'une promesse d'employabilité.

*« Le développement de l'employabilité doit devenir dans un contexte d'incertitude le pilier du contrat social » ; « Les salariés ont besoin de nouvelles conditions de sécurisation de leur avenir, plus fondées sur le développement de leur employabilité par l'acquisition de nouvelles compétences que sur la seule garantie d'un emploi durable ». Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste, dit « Rapport Kaspar », septembre 2012. p. 33 et p. 50*

Le Grand Dialogue a donc entériné le diagnostic d'un « modèle social à bout de souffle » (nous reviendrons sur cette formule au chapitre 5) et a ainsi réaffirmé la « nécessité » de renégocier les règles de gestion de l'emploi et des parcours au sein de l'entreprise. Du point de vue de la transformation du marché interne de La Poste, le rapport de la Commission du Grand Dialogue rappelle que les évolutions réglementaires qui touchent au statut de l'entreprise, le redéploiement de ses activités, mais aussi la composition hétérogène de sa main d'œuvre jointe à la volonté d'un traitement uniforme et à la garantie d'une absence de recours aux plans de licenciement collectif, ne peuvent se traduire que par la transformation des règles de gestion du personnel et des carrières. Le marché interne n'a pas vocation à disparaître, mais les règles qui régissent son mode de fonctionnement se transforment, à l'instar d'une nouvelle garantie d'employabilité, en remplacement de la garantie de l'emploi.

L'exemple du Grand Dialogue, dans ses modalités de mise en œuvre, montre toutefois que la transformation du marché interne de La Poste n'implique pas une baisse de l'activité de régulation de ce marché, ni une remise en cause du caractère négocié des règles, mais bien davantage, une plus grande difficulté à construire des règles lisibles et durables dans un contexte où l'entreprise n'a pas encore fini sa métamorphose. Nous reviendrons sur ce point au cours de la thèse, mais il nous faut expliquer à présent comment nous avons finalement trouvé un écho favorable auprès des interlocuteurs de la direction des ressources humaines de l'entreprise pour réaliser notre recherche.

### **3.3 Une opportunité de recherche à saisir**

Le choix d'un terrain de recherche ne s'est pas arrêté à celui de La Poste pour le motif qu'il aurait constitué un cas particulièrement exemplaire de la mobilité professionnelle en contexte organisé. En réalité, c'est progressivement, que nous avons pu en identifier les



spécificités qui permettent de fonder empiriquement une thèse sur la mobilité professionnelle qui elle-même, tient compte du caractère structurant du contexte organisé au sein duquel elle prend place.

Le terrain de La Poste s'est donc révélé *in fine* particulièrement pertinent pour rendre compte de la dynamique de régulation entre une logique d'entreprise et des stratégies individuelles de carrière, notamment eu égard à son intense activité de transformation, mais aussi à la nécessité stratégique d'organiser la mobilité interne de sa main-d'œuvre. Les différents éléments que nous avons cités plus haut, comme l'existence d'une réflexion sur l'employabilité au niveau stratégique de la direction des ressources humaines de l'entreprise, ou encore, la mise en place de dispositifs visant à promouvoir et accompagner la réalisation de parcours professionnels entre les différents secteurs d'activité de l'entreprise, attestent d'un intérêt pratique pour la mobilité professionnelle. Dans le même temps, les enjeux en termes de parcours professionnels, aussi bien pour les postiers, pour les managers et pour les acteurs des services RH, laissent à voir encore aujourd'hui, les contours d'un sujet « sensible ». C'est effectivement en ces termes que nous ont été présentées les conditions d'accès au terrain et c'est de la même façon que nous en avons vérifié la teneur auprès des acteurs que nous avons rencontrés et interviewés.

Notre position initiale d'enquête qui tenait à la réalisation d'une mission d'accompagnement de la direction des ressources humaines sur la réalisation d'un film montrant le caractère « positif », « dynamique » et « séduisant » (*sic*) de l'employabilité a certes été mise en suspens du fait de la tenue du Grand Dialogue, mais n'a finalement pas eu lieu, une fois celui-ci terminé. C'est donc d'une autre manière, indépendante de toute relation contractuelle et commerciale que nous avons finalement réalisé notre recherche sur le terrain de La Poste. En effet, les contacts que nous avons pu nouer précédemment, lors des réunions de préparation de ladite mission, nous ont permis de rencontrer un acteur clé qui a accepté de faciliter les prises de rendez-vous auprès d'autres acteurs impliqués sur les questions de mobilité dans l'entreprise, pour arriver jusqu'au niveau des agents, directement sur les sites de production. Tous les accès au terrain, les rendez-vous pris, les interviews réalisées, ainsi que les séjours sur sites, ont été négociés de cette façon, que nous avons qualifiée des plus officiellement informelle. Cela nous a permis à la fois un accès d'une richesse empirique rare, et en même temps, a réuni des conditions fragiles dont la possibilité d'une fermeture brutale du terrain s'est parfois montrée très proche. Les raisons pour lesquelles cet acteur clé nous a permis l'accès au terrain par la mobilisation de ses contacts professionnels et personnels dans l'entreprise, tiennent, nous l'avons vu au chapitre précédent, à

sa proximité avec le monde de la recherche et sa connaissance de la nécessité de fonder empiriquement un travail de sociologie par l'ouverture d'un terrain d'investigation pertinent.

Grâce à lui, nous avons pu rencontrer quatre responsables des ressources humaines, dans chacun des secteurs d'activité de La Poste. Chacun d'eux nous a ensuite redirigé vers un ou plusieurs acteurs dont les fonctions sont dédiées à l'organisation de la mobilité et des parcours professionnels au sein de son entité (Courrier, Colis, Enseigne et Services Financiers). L'effet boule de neige s'est ainsi poursuivi en nous permettant de rencontrer alors les personnes impliquées localement dans la gestion des ressources humaines, au sein des établissements. Nous nous sommes donc rendus dans les unités opérationnelles où se déroule l'activité de production, dans deux directions opérationnelles du Courrier en province, dans un bureau de poste parisien, et dans quatre centres financiers dont trois en province et un en Ile de France. Au final, entre les directions des différentes activités, celle du Groupe La Poste, les unités opérationnelles de production, nous nous sommes rendus dans dix sites différents. L'opportunité de recherche centrée sur le cas des centres financiers tient finalement à la concordance d'agenda qui a fait que nous cherchions un terrain à un moment où les centres financiers de La Banque Postale venaient de mettre en place un dispositif d'accompagnement à la mobilité professionnelle (fin 2011), incarné par 45 Conseillers en Évolution Professionnelle que nous avons en partie rencontrés. Les acteurs des services RH du siège de La Banque Postale ont donc rapidement évoqué ce dispositif et accepté que nous rencontrions ces Conseillers, directement dans les centres financiers. C'est ainsi que nous nous sommes rendus dans chacun des Centres, une ou plusieurs fois selon les cas, par séjours de deux jours, en immersion avec les équipes des Conseillers en Evolution Professionnelle, dans le quotidien de leur travail, parfois en simple observation, parfois en accompagnement de leurs différentes tâches.

Nous avons également rencontré les acteurs des organisations syndicales. Les entretiens que nous avons réalisés avec les syndicalistes des deux organisations syndicales majoritaires à La Poste, la CGT et SUD, ont été rendus possible par le soutien d'un ancien syndicaliste de France Télécom, aujourd'hui à la retraite. La nature amicale de notre relation nous a permis de rencontrer plus aisément que par des demandes formelles deux syndicalistes de la Fédération nationale des salariés du secteur des activités postales et de télécommunications (CGT-FAPT) et trois syndicalistes de la Fédération SUD PTI. C'est grâce à leur rencontre et par nos échanges répétés que l'accès à certaines données (statistiques, rapports d'expertise de CHSCT) a été possible. Enfin, c'est avec la complicité de l'un d'entre eux que nous avons pu mener une partie de

l'enquête dans un Centre Financier d'Ile de France, qui présentait ainsi l'intérêt de ne pas nous avoir été recommandé par la direction des ressources humaines du siège de La Banque Postale. Pour cause, il s'agissait d'un terrain particulier dans la mesure où il ne connaît pas la même transformation que les trois autres centres de province où nous sommes allés. Ceux-là connaissent en effet un redéploiement des activités de *back-office* vers des métiers de développement commercial, alors que celui-ci reste cantonné à des activités de traitement de données (saisies de chèques postaux et écritures de comptes). Le Centre Financier d'Ile de France connaît ainsi une baisse tendancielle et appuyée de ses effectifs, et nous avait été décrit par le syndicaliste nous en ayant permis l'accès, comme un « mouvoir ». Terme particulièrement choisi, faisant écho au suicide de l'un des personnels sur le lieu de travail, survenu à l'automne 2011.

Il nous apparaît essentiel d'explicitier ces différentes modalités d'accès aux terrains d'enquête, dans la mesure où les voies d'accès conditionnent la nature des terrains observés et par extension, celle des données recueillies. Ces deux voies d'accès, l'une relativement orientée par la direction des ressources humaines, et l'autre, par les contacts avec le monde syndical, se sont révélées d'une complémentarité précieuse. La première nous a permis de mesurer toute la dimension organisée des parcours professionnels au sein de l'entreprise et la seconde nous a ouvert l'accès à une réalité sociale plus complexe, composée de phénomènes sociaux moins lisses que les exemples de « Parcours croisés » que nous avons pu rencontrer et qui nous étaient présentés comme de véritables cas d'école par les acteurs de la direction des ressources humaines.

Nous insistons sur les conditions d'accès au terrain, parce que la configuration de recherche que nous avons adoptée mérite d'être explicitée pour apprécier la nature des données recueillies, mais également pour en mesurer le degré de validité. Nous y avons consacré le chapitre d'ouverture pour en fixer le cadre général, mais nous reviendrons au cours de la thèse, chaque fois que l'utilisation des données d'enquête méritera un éclairage sur les modalités de recueil. Les différentes voies d'accès au terrain nous ont permis de recueillir un matériel ethnographique riche : des documents à usage interne à destination des acteurs de la sphère RH ; des documents de travail et comptes-rendus de réunions sur les sujets de l'employabilité, de l'organisation des parcours professionnels et autres enjeux RH ; des accords d'entreprise (accords de Vaugirard, accords sur l'avenir des métiers bancaires (AMB I et II), accord sur la qualité de vie au travail) ; qui constituent autant de sources permettant d'appréhender tout le travail de structuration d'une activité de gestion des parcours professionnels au sein d'un univers organisé. Mais aussi, des acteurs du monde syndical, de l'entreprise, du siège et des unités opérationnelles, des agents

d'exécution jusqu'aux cadres de direction, et puis des acteurs extérieurs, comme les consultants et les formateurs qui contribuent à modifier le terrain que nous observons. Bref, autant de situations d'enquête aux allures parfois multiples, qui méritent donc d'être analysées comme des situations sociales à part entière, révélatrices d'une forme de structuration des rapports de force propre au terrain observé. La démarche ethnographique, si elle permet un accès empiriquement riche au terrain enquêté, exige en contrepartie une réflexivité méthodique permettant d'exploiter sociologiquement les données recueillies. C'est cette condition de rupture épistémologique qui nous permet de nommer en tant que faits sociaux, les phénomènes observés.

Les premiers temps d'engagement dans l'enquête nous ont montré assez vite à quel point La Poste constitue un terrain de recherche d'une extrême hétérogénéité. Ainsi, nous avons en fonction des opportunités d'avancement de la recherche, assumé la perspective de recentrer le terrain sur le cas des centres financiers, à la fois parce que la mise en place récente de Conseillers en Évolution Professionnelle offrait un écho particulier à notre sujet recherche, et en même temps, parce que l'investigation du terrain obtenait un assentiment favorable de la part de la direction des ressources humaines de La Banque Postale, intéressée à l'idée d'attirer l'attention sur un dispositif nouvellement mis en place.

## **Conclusion**

Ce chapitre a montré les principales caractéristiques du contexte au sein duquel nous avons réalisé notre enquête : une ancienne administration d'État devenue société anonyme, dont les transformations statutaires successives et les réorientations stratégiques reconfigurent les règles de gestion des ressources humaines, et ce faisant, les conditions de réalisation des carrières des postiers. Le terme de reconfiguration doit donc être entendu comme un phénomène de réagencement progressif entre différents pôles de régulation (les statuts de l'entreprise, les enjeux commerciaux propres à certaines activités (comme les services financiers), les règles de gestion du personnel, notamment en termes de recrutement, de promotion et de mobilité) et les personnels qui composent l'entreprise et que cette dernière maintient dans l'emploi. Cette caractéristique majeure du marché interne postal (transformation des activités productives et garantie de l'emploi) se retrouve au sein des centres financiers de La Banque Postale, où la création de conseillers en évolution professionnelle (CEP) exprime une partie des enjeux que représente l'organisation de la mobilité interne au sein d'un tel contexte.



### Les centres financiers de La Banque Postale, un terrain à l'image des transformations de l'entreprise



Le chapitre précédent s'est terminé en soulignant le caractère composite de l'entreprise La Poste et l'hétérogénéité des situations observables. Cette diversité du terrain est à la fois une opportunité de recherche, et en même temps, constitue une limite comparative dans la réalisation de l'enquête. Déjà, nous avons montré que le statut de postier revêt une pluralité de significations différentes, entre fonctionnaires d'État, fonctionnaires de La Poste, salariés de droit privé embauchés par La Poste ou – les banquiers – embauchés par La Banque Postale. Mais quelle comparaison possible entre un facteur, fonctionnaire, dont la tournée en secteur rural est attitrée depuis plusieurs dizaines d'années ; un conseiller bancaire travaillant en centre d'appel dans un centre financier et pour le compte de La Banque Postale – postier et non banquier – dans une ville de province et fraîchement diplômé d'un BTS de vente ou métiers de la banque ; ou encore un jeune cadre supérieur avec une première expérience professionnelle en dehors de La Poste, travaillant au siège de la direction de La Banque Postale en région parisienne et aspirant à une carrière ascensionnelle ? De surcroît, chacun de ces profils n'appartient pas à la même entité postale, entre le Courrier, les Services Financiers, la Banque... pour ne reprendre que les trois exemples ci-dessus. De plus, toutes ces entités n'ont pas non plus les mêmes politiques de gestion des ressources humaines. Autant dire que l'hétérogénéité des situations possibles au sein de la même entreprise est une gageure pour l'intelligibilité de la recherche.

Pour cette raison, mais aussi pour des raisons tenant aux contingences du terrain, nous avons centré notre recherche sur le cas des centres financiers de La Banque Postale. Ils correspondent au niveau « établissement opérationnel » et représentent vingt-trois centres sur l'ensemble du territoire avec les DOM et les TOM. Sous le pilotage de la D.O (Direction des opérations), ils appartiennent au « Métier » Services Financiers de La Poste, mais sont prestataires pour le compte de La Banque Postale (filiale du Groupe La Poste) (Cf. figures 3 et 4, chapitre 1). L'intérêt de resserrer notre recherche sur le cas des centres financiers est qu'ils constituent un élément symbolique des transformations que connaît La Poste et de leurs implications sur les conditions de réalisation des parcours professionnels.

## **Introduction**

L'activité de ce qui s'appelait encore les Centres Régionaux des Services Financiers (CRSF) était essentiellement tournée vers un travail de *back-office*, c'est-à-dire de traitement des opérations bancaires opérées sur les comptes chèques ou les comptes courants postaux des



usagers. Il s'agissait essentiellement de traiter les données acheminées par courrier, sur le compte des usagers, qu'il s'agisse de chèques, de mandats, de TUP (puis de TIP), etc. Elle consistait aussi à opérer tout le traitement administratif des « affaires » réalisées par les conseillers financiers en bureaux de poste, lorsqu'un usager contractait un crédit immobilier par exemple, et que les agents des centres financiers recevaient par courrier l'ensemble des pièces justificatives pour procéder à la mise à disposition des fonds sur le compte de la personne.

L'activité bancaire de La Poste n'est donc pas apparue avec la création de La Banque Postale en 2006, puisque les premiers Services Financiers de La Poste ont pris leur essor au début de la Troisième République. Il s'agit donc d'un univers dont les transformations portent la marque des évolutions historiques de La Poste. En ce sens, le cas des centres financiers de La Banque Postale offre la possibilité d'observer de manière plus ciblée les différents aspects des récentes transformations que nous avons évoquées précédemment, et notamment celles qui touchent à l'organisation de son marché interne. Ici, l'observation *in situ* nous permet de rendre compte empiriquement des effets que peut produire un contexte d'action spécifique sur la conduite des carrières des individus, en structurant le champ des opportunités et des contraintes de mobilité professionnelle. La dimension ethnographique offre ainsi la possibilité de saisir la prise en compte conjointe des récits individuels et des transformations d'un univers spécifique, tout en soulignant le caractère encadré de ces parcours de vie.

Dans un premier temps, nous présenterons de manière descriptive ce qu'est un centre financier, les activités de travail qui s'y déroulent et le type de postiers qui y travaillent. De telle sorte à mettre en évidence le caractère spécifique du terrain observé en regard du contexte plus général de celui de La Poste que nous avons présenté au chapitre précédent. Nous verrons aussi les grandes étapes de la transformation des centres financiers afin de mieux saisir l'actualité du contexte dans lequel nous avons enquêté, mais aussi la nature des enjeux liés peu ou prou à la mobilité professionnelle des postiers. Cela nous permettra ensuite de rendre compte dans une seconde partie des modalités de transformation de ce marché interne particulier, à la fois sur la dimension collective de la gestion des carrières et sur le caractère durable du lien à l'emploi dans les centres financiers. Nous verrons que la transformation de ce marché interne et les conséquences sur les modes de régulation des parcours professionnels des postiers sont essentiellement dues à une refonte des activités et des manières de travailler dans ces centres.

## 1. La physionomie des centres financiers de La Banque Postale

### 1.1 Qu'est-ce qu'un centre financier aujourd'hui ? Une activité de travail marquée par le passage du *back* au *front-office*

#### 1.1.1 La transformation des activités de production vers les services client

L'observation ethnographique que nous avons réalisée s'est déroulée dans quatre centres financiers, dont trois en province et un en Ile de France. Dans les trois premiers centres, l'accès au terrain s'est fait par l'intermédiaire d'un cadre du siège de La Banque Postale ayant œuvré à la mise en place des Conseillers en Évolution Professionnelle (CEP). C'est donc sur sa recommandation que nous avons été accueillis lors de nos séjours, parfois répétés, auprès des équipes des CEP en place localement. Dans cette configuration, nous avons pu recueillir des matériaux empiriques de différente nature. Nous nous sommes intéressés dans un premier temps à ces CEP, nouvellement mis en place, à leur parcours et à leur façon d'accompagner, au quotidien, la mobilité et l'évolution professionnelle des postiers des centres financiers. C'est de cette façon, en réalisant des entretiens biographiques et organisationnels, mais aussi en les suivant dans leur activité de travail (L. Boltanski, 1991) que nous avons pu rencontrer les personnels des différents centres financiers, observer leurs situations de travail et, pour ceux qui ont accepté, réaliser des entretiens biographiques. L'accès au centre financier d'Ile de France s'est fait par l'entremise d'une rencontre avec un syndicaliste dans les locaux du syndicat en question, qui se trouvait lui-même être chef d'équipe dans l'un des services d'un centre financier d'Ile de France. C'est grâce à sa confiance que nous avons pu nous rendre sur son lieu de travail et réaliser alors une série d'entretiens biographiques, dans un contexte socialement marqué par la contraction de l'activité, l'absence de recrutement, et le suicide d'un agent quelques mois plus tôt.

Si chacun des centres financiers a sa part de spécificité – sur laquelle nous reviendrons plus bas –, ils ont en commun une partie de leur activité et surtout une organisation du travail structurée entre les activités de *back-office* (la gestion administrative des dossiers de crédits, le traitement des chèques) et les services de la clientèle, le *front-office* (le traitement des réclamations, par courrier, téléphone ou mail, ainsi que le transfert d'appels pour de la vente au rebond). D'une manière générale, on distingue les agents de la clientèle d'une part, et d'autre part, les agents des services de production (le *back-office*) qui s'occupent du traitement des chèques – reçus par courrier – ; de la gestion des offres de crédit ; et de toute la gestion administrative des comptes courants et des

comptes d'épargne des clients de La Banque Postale. Voici la façon dont Sandrine, agent au traitement des opérations depuis 16 ans se remémore les premiers temps de son activité lorsqu'elle est rentrée au centre financier de [ville B], en 1997 :

« On saisissait des chèques en fait. Les surveillants passaient avec des charriots et en tout, à l'heure on devait faire quatre paquets de 25, donc une centaine de saisies de chèques en une heure. Et à côté de moi, il y en avait une qui était là depuis des années, qui tapait, qui tapait, qui en faisait presque 200 à l'heure. » Sandrine, agent à la production, CF, ville B

Les différents services de production (la filière courrier et documents, la filière moyens de paiement notamment, Cf. encadré 4) sont également chargés du traitement administratif des dossiers de crédits ou d'ouverture de comptes, reçus des conseillers financiers opérant en bureaux de poste où ces derniers assurent un rôle de conseil bancaire et un rôle commercial auprès des clients, comme dans une agence bancaire classique. C'est essentiellement cette division historique du travail entre le *front-office*, assuré par les bureaux de poste où les usagers venaient procéder à des opérations sur leur CCP, leur livret A, ou recourir à un crédit immobilier avec épargne préalable, et le *back-office*, assuré par les centres financiers, qui leur vaut encore aujourd'hui la désignation de « services arrière ».

Cette représentation doit être nuancée, car la caractéristique des centres financiers est justement d'être dotés d'une forme de *front-office*, incarné par le développement des services de la clientèle, et qui jouxtent les services historiques de la production. Cette activité se déroule sur de grands plateaux ouverts où les agents répondent aux appels des clients. Ils traitent également les réclamations reçues par mail et par courrier, et assurent aussi une partie du développement commercial de La Banque Postale en profitant des appels reçus pour proposer un produit financier dont la vente effective sera finalisée par un autre agent, dans un autre service (technique dite de la vente au rebond). Les centres financiers se présentent donc sous la forme d'un univers de travail marqué par la transformation d'une activité historique de *back-office* au profit de l'accroissement d'une activité commerciale, *via* le développement des services de la clientèle.

## **Encadré 8 : Les différents métiers des centres financiers**

Les services de la production, ou services de *back-office*. Dans les centres financiers les services de la production se distinguent entre la filière courrier et documents et la filière moyens de paiement. Ce sont les services que les postiers qualifient de « services de production pure ».

La filière courrier et documents s'occupe de réceptionner et de trier le courrier en provenance des clients pour les distribuer à l'ensemble des services du centre. Cette partie du service porte également le nom de « service de l'arrivée ». Les agents qui travaillent à la filière courrier et documents sont également chargés de collecter le courrier des autres services, de l'affranchir et de l'expédier (le « départ »). Une autre partie de ce service assure la préparation, la numérisation des chèques, ainsi que leur saisie.

Le deuxième service de production est appelé la filière « moyens de paiement ». Ses agents traitent les opérations de virements, les prélèvements et échanges nationaux en en assurant la saisie, l'écriture comptable et les relations avec les autres établissements bancaires.

Les services des métiers spécialisés sont considérés comme des services de *middle-office*. Ils regroupent le service du crédit dans sa partie instruction et le service gestion. Le service « crédit instruction » correspond en fait à toute la partie arrière du travail opéré par les conseillers bancaires dans les bureaux de poste. Ces agents assurent l'instruction du dossier de crédit, la conformité des pièces exigées pour transformer la demande de prêt en une offre de prêt auprès du client.

Le service gestion intervient quant à lui après l'acceptation de l'offre de crédit par le client. Les agents de ce service suivent les dossiers et les clients de la date de mise à disposition des fonds jusqu'à l'amortissement.

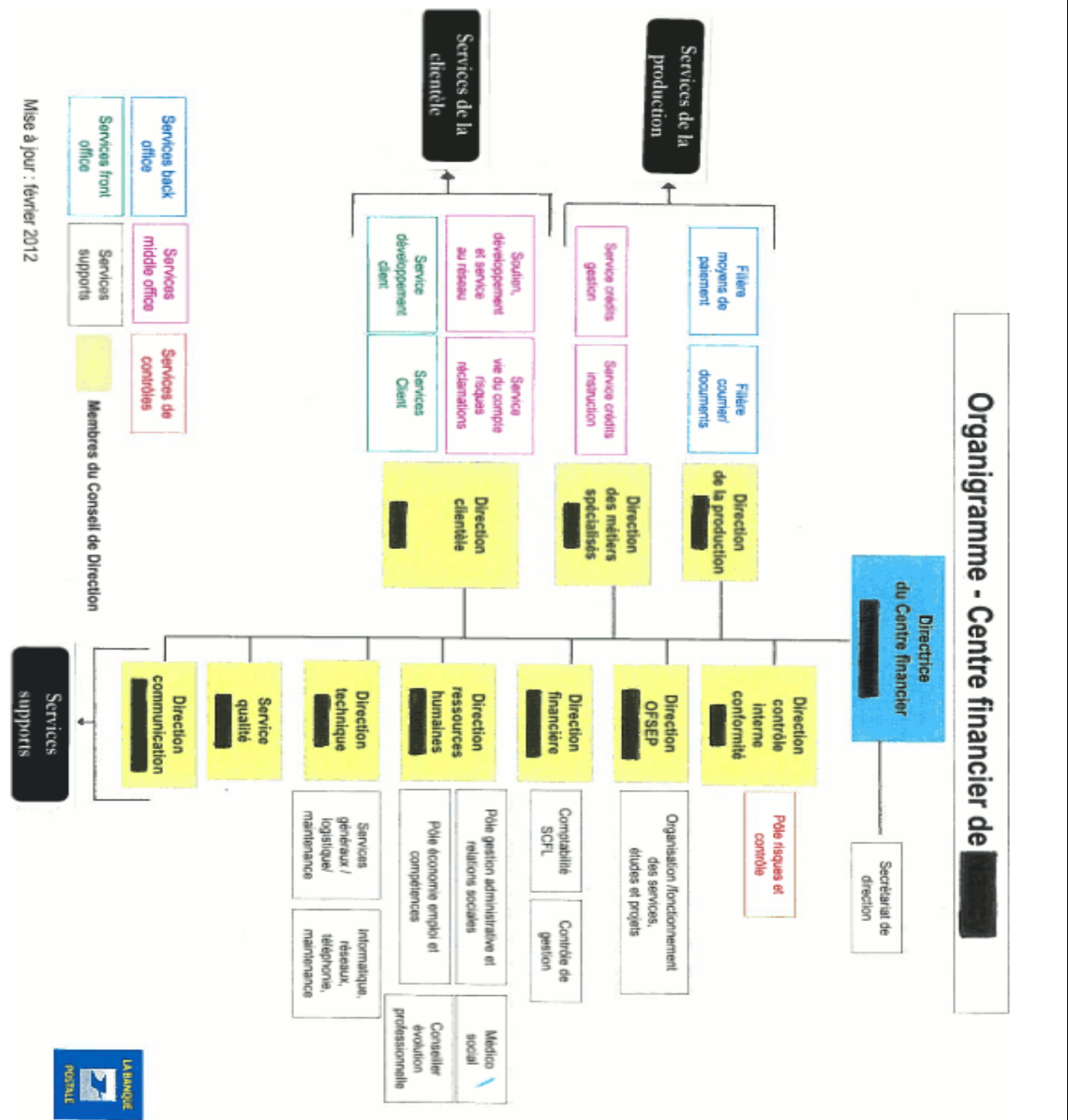
Les services de la clientèle correspondent aux services de *front-office*, car ils sont, pour la plupart, en relation directe avec les clients de La Banque Postale. Le « service client » traite l'ensemble des demandes des clients reçues aussi bien par téléphone, courrier ou mail. Les agents qui reçoivent les appels des clients peuvent également être amenés à transférer les appels auprès de leurs collègues du service « développement client » dont le rôle est de proposer (et de vendre) les produits financiers de La Banque Postale.

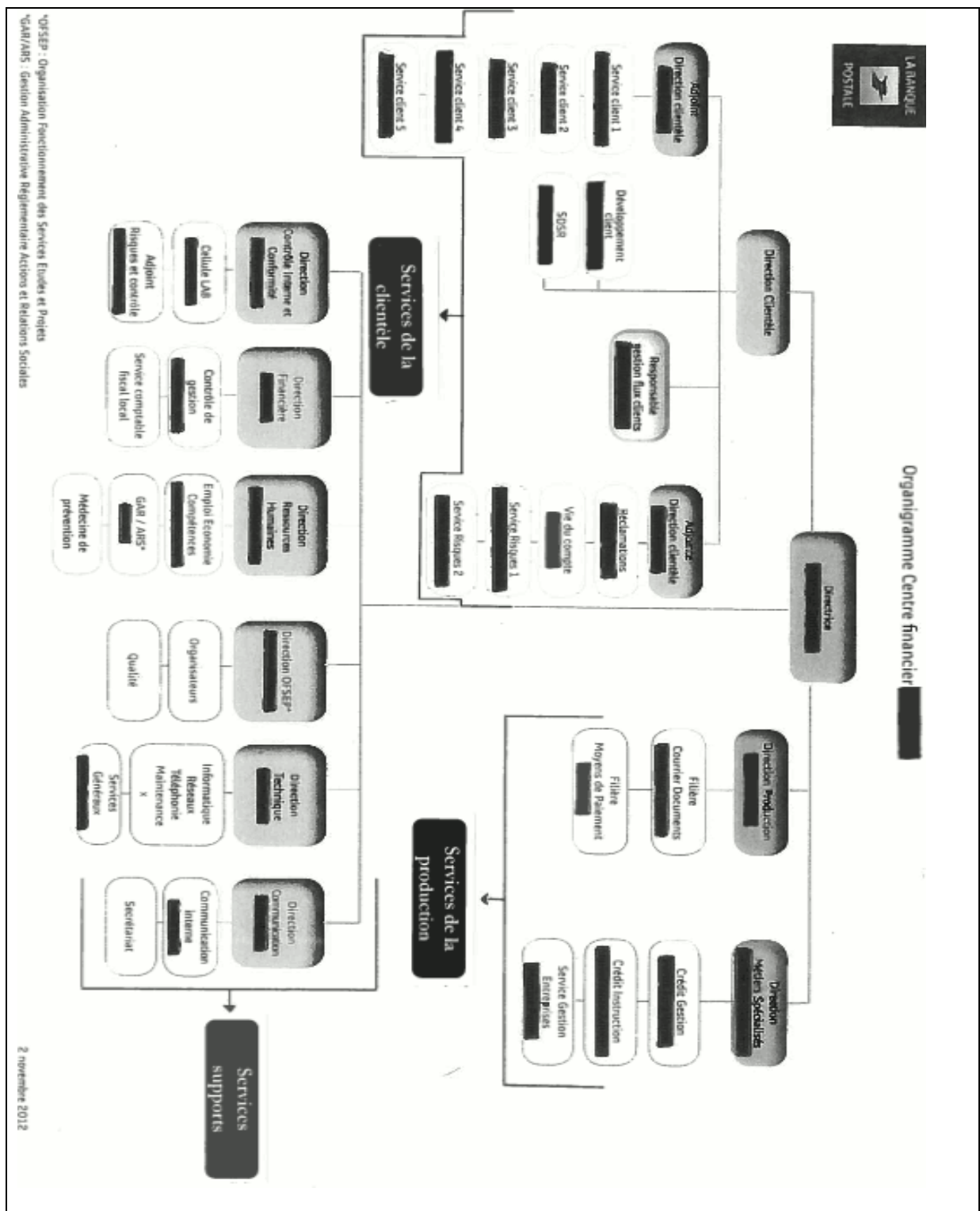
Toujours sous la direction dite de la clientèle, deux autres services s'occupent de la « vie du compte », du « risque » et des « réclamations » d'une part, et du « développement et service au réseau » d'autre part. Le premier s'occupe des activités complexes sur les comptes des clients, notamment les opérations d'épargne réglementée, les relations avec les huissiers, des demandes et/ou dépassements de découverts, voire le traitement des réclamations litigieuses et le rétablissement des éventuelles anomalies. Le second correspond davantage à un service de soutien aux bureaux de poste dans les procédures de vente et d'après-vente, mais aussi dans la mise en œuvre d'outils permettant le bon fonctionnement entre les bureaux de poste et les centres financiers.

Les services supports regroupent à la fois des services d'expertise comme la lutte anti-fraude ou anti-blanchiment ; la direction des ressources humaines à laquelle sont rattachés les conseillers en évolution professionnelle ; la direction de la communication ; les services qualité ; la direction technique qui gère tout ce qui relève de la logistique, des services généraux, la maintenance ; la direction financière ; et enfin, la direction de l'organisation, du fonctionnement des services, des études et des projets (OFSEP), qui participe à la conception et la rédaction des procédures de fonctionnement du centre financier, explique le fonctionnement *via* un ensemble de documents disponibles sur une base documentaire de l'ensemble des applications que les agents peuvent être amenés à utiliser dans les différents services.

Figure 6 : Organigramme des centres financiers de [villes B et C]

Nota : les documents ont été anonymisés par nos soins. Le regroupement des services, entre services de la production, services de la clientèle et services supports, reprend les catégories indigènes en les appliquant à ces organigrammes officiels qui ne reprennent pas la même désignation.





Sur les deux organigrammes des centres financiers de [villes B et C], on peut s'apercevoir de la place prise par les différents services. On s'aperçoit que l'activité de ces deux centres financiers ne se réduit pas une pure activité de production. Lors de nos séjours sur sites, nous avons pu obtenir les informations précises concernant la répartition des effectifs : Si les services de la production

forment encore à eux seuls presque un tiers de l'effectif dans ces deux centres, les services de la clientèle en comptabilisent près de 40%. Les 30% restant regroupent les services supports, formés de petites équipes.

Comme le précise une plaquette de présentation du centre financier de [ville B], « Au cœur du dispositif multicanal de La Banque Postale, les collaborateurs du Centre financier de [ville B] assurent des missions de front, back et middle-office, avec en ligne de mire la qualité de service et la satisfaction de nos clients ». Derrière cette formule au caractère composite, on peut saisir toute l'actualité d'une organisation en transformation. D'abord parce que depuis la création de La Banque Postale en 2006, la logique marchande et ce que l'entreprise appelle « l'orientation client », s'est installée à côté de la seule logique de service public orientée vers les usagers. La montée en puissance de cette orientation s'observe assez nettement par l'ampleur que prennent les services de la clientèle dans les centres financiers et, par effet de balancier, par la réduction des services de production. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la recomposition du marché interne de La Poste répond en grande partie à la transformation de ses activités de production. De la même façon, la refonte des activités des centres financiers induit un changement dans la manière de gérer les carrières des postiers et cette redéfinition des règles de gestion des parcours s'illustre par la mise en place de Conseillers en Évolution Professionnelle (CEP).

### **1.1.2 Le dispositif CEP pour accompagner l'évolution des carrières**

Il s'agit d'un dispositif de gestion de la main-d'œuvre dédié à « l'évolution professionnelle » des postiers et spécifique aux centres financiers. Une part importante de leur travail consiste – au-delà de l'injonction à la prise en charge individuelle de son propre parcours – à favoriser le transfert du personnel des services de la production vers les services de la clientèle. Les changements qui interviennent dans les objectifs de l'entreprise contribuent donc à redéfinir le marché interne des centres financiers, à la fois en termes de contenu du travail, mais aussi en termes de modalités de gestion des parcours. Les voies de progression dans les métiers des centres financiers se transforment et les étapes à franchir pour valoriser son parcours professionnel ne sont plus les mêmes non plus. Aussi, c'est le caractère durable du lien à l'emploi qui affecte de manière ambivalente le fonctionnement de ce marché interne. D'un côté, l'entreprise s'est engagée en faveur du maintien dans l'emploi de l'ensemble de son personnel,

fonctionnaires comme salariés<sup>22</sup>, mais la réduction des effectifs est massive et se traduit par la fermeture, la réorganisation ou encore le redimensionnement de certains services, notamment ceux de la production. Un agent de centre financier évoque ainsi cette tendance qu'elle a vu à l'œuvre au fil de sa carrière et qui génère une forme d'incertitude vis-à-vis de son propre emploi. Elle sait qu'elle sera maintenue, mais dans quel service ? Les extraits d'entretien ci-dessous montrent la perception de Sandrine sur l'évolution de son service de production, opératrice à la saisie depuis 16 ans au centre financier de [ville B].

*« J'ai bien conscience de la diminution du boulot parce que maman est rentrée en 1983 ils étaient 1200, aujourd'hui on n'est plus que 430. [...] Demain on sera encore moins, parce qu'il y en a d'autres qui vont partir en retraite et puis le travail va diminuer. » [...] « Moi, je suis l'évolution. Je m'adapte. S'il faut que j'aie à apprendre ailleurs, j'irai apprendre ailleurs. Mais tu sais moi, rien que la clientèle, avoir le téléphone sur les oreilles toute la journée, ce n'est pas possible. Niet. » Sandrine, agent à la production, CF, ville B*

La mise en place d'un dispositif dédié à l'accompagnement des mobilités des agents apparaît comme une réponse organisationnelle à la transformation de l'activité des centres financiers, c'est-à-dire un moyen d'accompagner le changement. La juxtaposition des activités et les transformations des modes de gestion des carrières sont caractéristiques des centres financiers et en font un intérêt majeur d'investigation empirique. Le contexte se caractérise donc par un flux de recrutement uniquement centré sur les services clientèle, la réduction des activités de production et la conséquence en termes de gestion de la main d'œuvre consistant à créer un métier dédié à l'accompagnement des mobilités dont une partie consiste à « faire partir les gens ». C'est ce qu'indiquait sans détour sibyllin un directeur de service du centre financier de [ville C] que nous avons interviewé :

*« Quatre postes [de CEP] dans un centre comme celui-là, c'est sans précédent. Ça nous a surpris, en période de vache maigre, par l'investissement que ça représentait. Derrière, il faut du résultat. [...] Francis, directeur de service, CF, ville C*

*« Ce n'est pas juste favoriser les départs en retraite anticipée. Dans un contexte général de sclérose où on n'embauche pas, sauf au développement commercial et à l'accueil téléphonique, les CEP sont aussi là pour pousser les gens dehors. [...] En comité de direction, oui, on se l'est dit. Oui. Ce n'est pas la version officielle non plus, mais quand même. » Francis, directeur de service, CF, ville C*

Ce point de vue est partagé par les CEP eux-mêmes. L'une d'eux au centre financier de [ville A] nous expliquait le sens de son travail, consistant à accompagner à la fois les projets professionnels

---

<sup>22</sup> La Poste ne recourt pas aux licenciements massifs pour ajuster son appareil productif à ses objectifs. En 2012, le nombre de licenciements pour l'ensemble de l'entreprise s'élevait à moins de 850, à rapporter aux près de 7800 départs ; et dans le cas des centres financiers, pour la même année, 11 licenciements pour 512 départs.



des agents et la « *politique du centre* ». Plus loin dans l'entretien, elle nous explique ce qu'il faut entendre dans la formule « *accompagner la politique du centre* » qu'elle appelle aussi « *accompagnement du changement* » :

*« Je sais qu'il faudra faire partir du monde. Je sais que... Donc maintenant ça se sait, si tu veux, les agents... Mais ça fait longtemps qu'à la prod' TO [production titre optique], on avait commencé à travailler pour faire sortir les agents de la prod' et les faire monter au service cli'. C'est pareil, quelqu'un qui a toujours été sur une machine, pour l'emmener... lui dire que ce serait bien qu'il aille au téléphone, au service cli'... tu vois, il y a tout cet accompagnement-là. »* Martine, CEP, CF, ville A

Les centres financiers apparaissent comme un univers dont la transformation des activités redessine les possibilités de carrières. En même temps, les règles de gestion des mobilités sont elles aussi redéfinies, notamment par la création d'un dispositif dédié à l'évolution professionnelle. Ceci étant, tous les centres financiers ne se ressemblent pas et le centre financier d'Ile de France auquel nous nous sommes intéressés plus tard, est quant à lui devenu au fil des réorganisations de La Poste, un centre de production « pure » et pâtit dorénavant de l'absence de service clientèle. L'absence de recrutement qui en découle et les départs successifs des services de production, dont l'activité se tarit, transforme – selon certains agents des services de la production et leurs représentants syndicaux – le centre en un « *mouroir* ». Dans ce centre, il n'y a d'ailleurs qu'un seul CEP pour 1200 agents, quand ailleurs ils peuvent être deux pour 600 agents.

L'entretien réalisé avec Renaud, syndicaliste et chef d'équipe au service de l'arrivée au centre financier de [ville d'Ile de France], souligne les effets de cette diminution sur la perception des agents vis-à-vis de leur situation et du lien qui les unit à l'entreprise. Il le résume par un cinglant « *on nous laisse crever* ».

*« Quand je suis arrivé moi en 1987, on était 6000, on était plus de 6000. Juste dans les trois centres financiers de [ville d'Ile de France] on était 6000 et là, maintenant, on est 1200. Avec de grosses délocalisations... »* Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, syndicaliste, CF, ville d'Ile de France

*« [...] Et on entend très régulièrement, « de toute façon, le centre financier de [ville d'Ile de France], il va fermer », il va fermer en 2015, il va fermer en... On leur dit [aux agents, en tant que syndicaliste], mais arrêtez vos conneries. De toute façon, s'ils le ferment, ils ont 1000 personnes sur les bras, qu'est-ce qu'ils vont faire de 1000 personnes ? De toute façon, ça ne va pas être les bureaux de poste de [ville d'Ile de France] qui vont nous prendre, parce que de toute façon selon leur chef, ils sont déjà en sureffectif. Donc de toute manière, là, il y a quand même un... Mais autrement, pour le personnel, c'est on nous laisse crever de toute façon parce que ça va fermer. »* Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, syndicaliste, CF, ville d'Ile de France

Les frontières d'un marché interne ne se limitent pas toujours à celles d'une unité institutionnelle. Elles peuvent correspondre à celles d'une entreprise (H. White, 1981), à celles d'un métier (C. Paradeise, 1988), voire à un type de main d'œuvre (P. Doeringer, M. Piore, 1971). Par conséquent, dans une organisation en transformation aussi vaste que La Poste, le cas des centres financiers, par la spécificité de leur personnel et de leurs dispositifs de gestion, mérite une analyse différenciée. Les relations entre les différents secteurs de La Poste (historiquement entre l'Enseigne et les Centres Régionaux des Services Financiers, puis entre l'Enseigne, la Banque et les Services Financiers de La Banque Postale) sont rendues interdépendantes, par la structuration même de leurs activités (les bureaux de poste sont une vitrine des produits du Courrier, du Colis, mais aussi les guichets de la Banque ; l'envoi de chèques, de relevés d'opérations financières, alimentent le volume du courrier ; les opérations réalisées au guichet (retraits, mandats cash, opérations sur livret, etc.) alimentent l'activité des services financiers). Elles permettent de comprendre pourquoi les transformations de ce marché interne ne peuvent être indépendantes des mouvements de recompositions que connaît l'entreprise. Nous reviendrons sur cette idée dans la seconde partie du présent chapitre et présentons à présent quelques données de cadrage sur les centres financiers afin de saisir quelques traits caractéristiques de cette poste dans la poste.

## 1.2 Un univers féminin, vieillissant et fonctionnarisé : un univers « PTTouille » ?

*« En deux minutes, j'ai compris beaucoup beaucoup de choses. Ne serait-ce que par rapport à la configuration des locaux, le nombre de bureaux par rapport au nombre de personnes, la manière dont les gens étaient installés, le nombre d'armoires, les papiers qui traînent partout, les bannettes de carton, c'étaient des signaux très très forts et que je n'ai fait que confirmer quand je suis arrivé sur le poste. Le côté hyper administratif, très PTTouille, un esprit d'équipe pas présent, c'est huit bureaux physiques pour cinq personnes par exemple... la petite dernière on la met la plus proche de la porte de sortie, on essaie de l'isoler, on lui parle très peu, on lui file le sale boulot, je ne caricature pas en plus... » Jean<sup>23</sup>, Directeur des Ressources Humaines du centre financier de [ville C].*

Les Services Financiers regroupent les vingt-trois centres financiers, les centres nationaux<sup>24</sup>, les services de pilotage (la direction des opérations), le siège, et comptent au total un

---

<sup>23</sup> Jean, le Directeur des Ressources Humaines du centre financier de [ville C], était nouvellement arrivé à ce poste au moment de l'entretien. Il nous témoignait ainsi de son étonnement lors de sa prise de fonction alors qu'il venait d'une autre entité de La Poste, rompue aux pratiques de gestion des ressources humaines caractéristiques de toute entreprise marchande, en concurrence sur ses marchés, Coliposte.

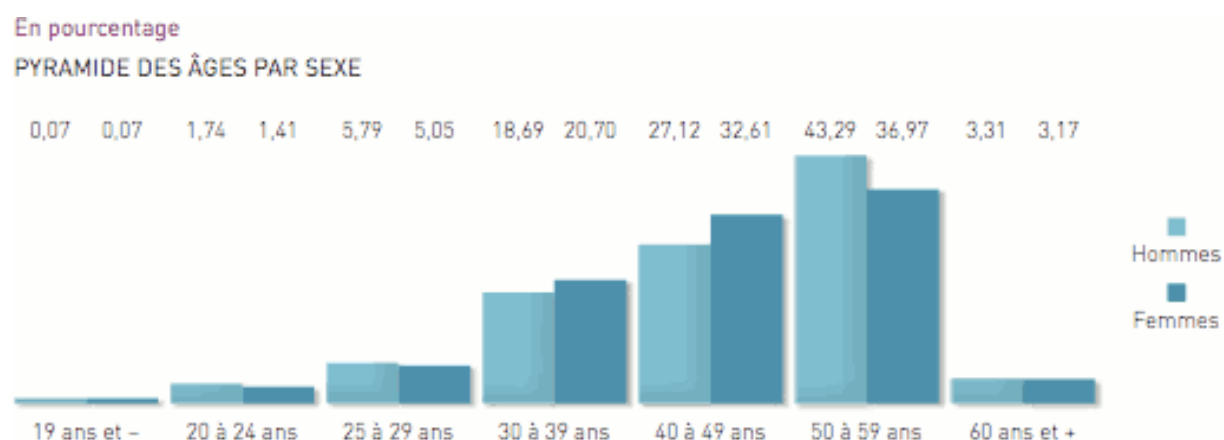
<sup>24</sup> Certains services, auparavant présents dans chaque centre financier, ont fait l'objet d'une mutualisation et ont été regroupés sous la forme d'une seule entité, parfois sur le même site que l'un des centres financiers, pour assurer désormais un service spécialisé auprès de l'ensemble des autres centres financiers. C'est par exemple le cas du centre national des valeurs mobilières, qui s'est installé à Limoges en 1994.

peu moins de 20 000 personnes<sup>25</sup>. Il s'agit d'un univers majoritairement féminisé, davantage qu'à La Poste, puisque d'après les données sociales des Services Financiers, les femmes représentent 62% de l'effectif en 2012 alors qu'elles comptent pour 51% de l'effectif de l'entreprise La Poste. Les Services Financiers sont également caractérisés par une proportion plus importante de personnels fonctionnaires que dans le reste de La Poste. Alors que l'arrêt du recrutement des fonctionnaires a conduit La Poste à faire croître la part des salariés de droit privé au sein de ses effectifs, les Services Financiers comptent encore 70% de fonctionnaires et 30% de salariés. À titre de comparaison, dans l'ensemble de La Poste, la répartition s'établit à parts égales entre les deux catégories de personnel. La composition des Services Financiers correspond ainsi à celle de La Poste en 2000, au moment de l'arrêt des concours de recrutement. De manière corrélée au statut d'emploi, l'âge des postiers des Services Financiers révèle une pyramide vieillissante. La moyenne d'âge dans les Services Financiers s'établit à 48 ans et 55% des effectifs ont plus de 50 ans. Le vieillissement de la population des Services Financiers suit globalement le même rythme que celui de La Poste, même s'il reste plus marqué. Sur les dernières années, l'âge moyen du personnel de La Poste est passé de 45,1 ans en 2010, à 45,4 ans en 2011, jusqu'à 45,9 ans en 2012, alors que dans des Services Financiers il est passé de 47,8 ans en 2010, à 48 ans en 2011, jusqu'à 48,4 ans en 2012. Si la moyenne d'âge est plus élevée dans les Services Financiers qu'à La Poste, elle l'est également plus que dans chacun des autres secteurs d'activités.

---

<sup>25</sup> 18 307 personnes physiques au 31 décembre 2012, d'après les données sociales des Services Financiers, source : La Poste.

**Figure 7 : Pyramide des âges en pourcentage, par sexe, dans l'ensemble de l'entreprise La Poste, puis par secteur d'activité : le vieillissement du personnel, plus marqué dans les Centres financiers.**



RÉPARTITION PAR DOMAINE DE PILOTAGE

	2012				
Fonctionnaires et salariés en CDI	Courrier	Colis	Services financiers	L'Enseigne	Supports et structures
60 ans et +	3 826	71	828	2 309	304
50 à 59 ans	53 196	1 343	9 193	24 602	2 428
40 à 49 ans	42 706	1 781	4 998	17 044	1 354
30 à 39 ans	29 835	1 778	2 440	9 852	808
25 à 29 ans	8 367	467	642	2 606	181
20 à 24 ans	2 395	114	204	820	28
19 ans et -	56	16	2	87	-
<b>TOTAL</b>	<b>140 381</b>	<b>5 570</b>	<b>18 307</b>	<b>57 320</b>	<b>5 103</b>

Source : La Poste, Bilan social 2012

En outre, le personnel des Services Financiers est majoritairement un personnel d'exécution que l'on retrouve donc principalement dans les centres financiers. Les deux tiers du personnel appartiennent à cette catégorie d'emploi. Le tiers de la population restante se répartit entre 22% de cadres et 12% de cadres supérieurs. Toutefois, la part du personnel d'exécution (catégories d'emploi de la classe I à II) y est moins élevée que dans le reste de l'entreprise, où en 2012 (à La Poste), près de 80% du personnel appartenait à cette catégorie d'emploi. Cela s'explique notamment par le nombre très important de personnes travaillant pour le secteur du Courrier (plus de 150 000 au Courrier pour un total de 240 000 à La Poste) dont l'essentiel de la main d'œuvre exerce des emplois de classe I et II, notamment celui de facteur. Cependant, ces dernières années, l'entreprise connaît une diminution du nombre d'emplois d'exécution et du nombre de cadres intermédiaires (les encadrants directs tels que les chefs d'équipe par exemple) au profit d'un accroissement du nombre de cadres supérieurs. Sur la période 2001 – 2012, alors

que l'effectif de La Poste a diminué d'un quart, le nombre de personnels exécutants et celui des cadres intermédiaires a baissé de 30% pour chacune des deux catégories alors que la population de cadres supérieurs a doublé. Un tel renforcement de la structure de l'entreprise, « par le haut », est en soi révélateur d'une politique de transformation lourde que la ligne exécutive est en charge de mettre en œuvre, en la relayant auprès des cadres dans les unités opérationnelles qui eux-mêmes, l'érigeront en objectif auprès des cadres intermédiaires pour qu'ils veillent à l'application des changements jusque dans le travail quotidien de leurs équipes.

La caractérisation des Services Financiers comme univers féminin, fonctionnarisé et vieillissant trouve quelques explications qui ont trait à l'organisation du travail. Dans les centres financiers, regroupant environ 80% des effectifs des Services Financiers, le travail y est globalement moins éprouvant physiquement que dans les autres secteurs d'activité de l'entreprise comme le Courrier notamment. Les « chéquards » – pour reprendre la dénomination indigène des postiers qui était utilisée pour qualifier les employés des chèques postaux – ne travaillent pas en extérieur et n'ont donc pas à affronter les conditions climatiques parfois rudes que peuvent connaître les facteurs. Le port de charges lourdes ne fait généralement pas partie non plus des difficultés propres à leur travail à la différence des facteurs dont les sacs peuvent atteindre les 50 kilogrammes, ou encore des personnes travaillant dans les plateformes industrielles de courrier, qui portent régulièrement des caissettes pleines de lettres. Les conditions matérielles d'exercice du travail dans les centres financiers sont donc globalement plus confortables, dans la mesure où il s'agit essentiellement d'un travail de type administratif par comparaison au travail de manutention plus éprouvant physiquement. Ce n'est pas pour autant que le travail dans les centres financiers ne revêt pas une forme de pénibilité. À ce titre, un accord social avait prévu de limiter la durée hebdomadaire du travail à trente-six heures au moment où elle s'établissait à trente-neuf dans le cadre général. Mais la pénibilité du travail n'y est pas de même nature entre les centres financiers et le Courrier, où un facteur par exemple, travaille en extérieur ou dans des plateformes de tri, difficilement chauffées, et, s'il exerce en secteur rural doit monter et descendre de son véhicule plusieurs centaines de fois, ou encore se risquer à des conditions de distribution du courrier parfois aventureuses<sup>26</sup>.

La nature des conditions de travail n'est pas la seule explication possible. L'organisation du travail et des horaires de travail a également mieux correspondu à une forme d'emploi de type féminin. L'organisation du travail en brigades offrait à certains agents des services de production des

---

<sup>26</sup> Les morsures de chien constituent le premier motif d'accident du travail chez les facteurs.

centres financiers la possibilité de travailler selon des horaires permettant de concilier la vie au travail avec une autre activité en dehors. Par exemple, cette organisation du travail offrait la possibilité pour Sandrine de s'occuper de ses enfants, lorsqu'elle faisait 6h-13h et 12h-19h, en alternant un jour sur deux. Elle pouvait ainsi récupérer sa fille à l'école un jour sur deux et l'amener le lendemain. Aujourd'hui, avec les horaires mixtes, elle affirme avoir l'impression de « *passer sa vie au boulot* ». Il en va de même pour la disparition du travail de nuit dans les centres financiers, notamment en réponse à la réduction du flux d'activité. Tout en permettant une amélioration des conditions de travail, la fin du travail de nuit permettait toutefois à certains agents d'obtenir un repos compensateur et une organisation du travail leur permettant d'avoir d'autres activités en dehors du travail. Les questions d'organisation du travail sont restées très présentes dans les centres financiers, notamment en raison de la plus forte féminisation. Comme l'explique Renaud, syndicaliste et chef d'équipe au centre financier de [ville d'Ile de France], les revendications syndicales restent attentives à ces questions de régimes de travail, car elles représentent des enjeux bien plus souvent déterminants pour la carrière des femmes que pour celles des hommes. Il explique ainsi, en prenant l'exemple des congés pour enfants malades, comment il fait en sorte d'apporter une réponse rapide et efficace à un problème que peut rencontrer un agent.

*« On a toujours fait très attention de pouvoir répondre aux besoins des gens, tous les jours. C'est-à-dire par exemple, les bagarres sur le temps partiel, ça a toujours été extrêmement important. Sur le refus... ce qu'on appelle les jours enfants malades, ou les choses comme ça, quand tu es dans un centre où il y a 75% de nanas, quand tu n'es pas tout de suite à dire, « ah ouais, ils ne veulent pas, attends, donne-moi ça, on va chez le taulier », bon voilà. C'est un peu... [...] apporter des réponses immédiates aux problèmes que rencontrent les personnels. » Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, syndicaliste, CF, ville d'Ile de France*

D'une manière générale, Renaud explique également comment la question des régimes de travail a depuis longtemps constitué un enjeu fort pour ces services arrières, *a priori* protégés des demandes des clients (bien que ce ne soit qu'en partie vrai dans la mesure où les relations avec les bureaux de poste permettaient aux centres financiers d'adopter une organisation certes plus souple, mais non dépourvue d'une certaine forme de relation vis-à-vis des usagers, puis des clients). Il souligne ainsi, comment cette question devient un point de tensions dans une organisation qui se restructure dorénavant à la faveur des activités commerciales et dont les contraintes organisationnelles sont davantage dictées de l'extérieur, par les clients.

*« En fait, les mobilisations ne portaient pas tant sur des questions salariales, mais sur des questions d'horaire et de temps de travail. Et donc il y avait eu des gains à ce niveau-là et on était à 36 heures parce*

*qu'on avait un travail pénible. Donc il y a vraiment l'importance de ce que les gens puissent concilier vie privée et vie professionnelle c'est-à-dire quand même qu'il y ait des horaires. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, un des gros problèmes que l'on connaît sur le travail lorsque l'on parle du travail du commercial et tout ça, c'est le travail le samedi. C'est vraiment la pierre d'achoppement. Et c'est vrai que dans les centres financiers on ne travaillait quasiment plus le samedi. Et on n'a jamais travaillé le samedi après-midi, alors là, dire que l'on peut travailler le samedi jusqu'à 20 heures, ce sont des choses pour lesquelles les anciens – en langage courant, les chéquards ou les chéquardes – ce n'est pas entendable. » Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, syndicaliste, CF, ville d'Ile de France*

Ces caractéristiques d'organisation du travail peuvent se traduire par des effets sur les carrières des agents, par l'attrait que peuvent représenter ces horaires de travail, et le désintérêt par rapport à d'autres sources d'incitation. Notamment, par la réticence à accepter un poste dans un autre service ou dans une autre entité de La Poste, là, où les conditions de travail sont plus éprouvantes physiquement et les horaires moins souples. Ainsi, Sandrine nous faisait part de sa crainte de ne pas retrouver son poste au sein de son service de production à son retour de congé maternité au moment de la naissance de son premier enfant. Alors qu'elle hésitait à prendre un congé parental, elle en a été dissuadée par le discours des « anciens », fonctionnaires, qui témoignant de leur expérience concernant la réalisation des fiches de vœux, lui disaient qu'ils avaient « attendu je ne sais pas combien de temps pour pouvoir réintégrer La Banque Postale<sup>27</sup>, pour pouvoir ravoir [leur] poste ». En réalité, le système des fiches de vœux n'avait plus cours au moment où Sandrine aurait pu prendre ce congé parental, et bien qu'en étant salariée, Sandrine avait la garantie de rester au centre financier de [ville B], certes peut-être pas dans le même service en raison des réorganisations, mais exactement de la même façon que ses collègues fonctionnaires, indépendamment du fait d'avoir pris un congé ou non. Cet exemple montre l'attachement dont peuvent faire preuve certains agents à leur poste. Un deuxième élément confirme l'attachement de Sandrine à son poste de production, en dépit des conséquences ayant ralenti sa progression de carrière. Dans l'entretien, Sandrine expliquait qu'elle avait refusé une promotion qui lui aurait permis de passer au grade II.1 en intégrant un bureau de poste. Elle avait refusé et conservé son poste à la production du centre financier au niveau I.3, en partie pour des raisons d'organisation et d'équilibre entre son activité professionnelle et sa vie familiale.

Le même point de vue est exprimé par Tanguy, entré à La Poste en 1990, aujourd'hui détaché suite à la création de son entreprise. Au moment où il décide de créer son EIRL pour accomplir des travaux de jardinage et de bricolage, il travaillait dans l'un des centres nationaux que

---

<sup>27</sup> Cet amalgame entre La Banque Postale, filiale du Groupe La Poste et les Services Financiers, dont les centres financiers sont prestataires pour la Banque, est récurrent. Le brouillage n'est pas uniquement situé dans les discours, partout les éléments d'identification des centres financiers sont estampillés du logo de La Banque Postale (cartes de visite, documents de communication interne, adresses mails).

comptent certains centres financiers. Il revient aussi sur les conditions de travail, particulièrement avantageuses qui lui valurent de passer pour « *un fou* » aux yeux de ses collègues lorsqu'il décida de quitter le centre. « *Il y a des horaires à la carte, on ne travaille pas le samedi, il y a tout pour être bien au [centre national de ville A]. Franchement. D'ailleurs quand je suis parti, on m'a dit 'tu es fou !', Mais c'est vrai que par rapport à d'autres Centres ou à La Banque Postale, le [centre national de ville A], c'est un super centre.* »

Les conditions de travail apparaissent effectivement moins pénibles en centre financier que dans le reste de La Poste qui reste principalement une entreprise de main d'œuvre. Cela est en partie le résultat d'une organisation spatiale des sites, qui a permis de réunir sur un même lieu les services opérationnels et les services supports, c'est-à-dire d'avoir une accessibilité plus aisée de la part des agents aux services RH, aux médecins du travail, aux assistantes sociales, mais aussi aux syndicats, alors que dans les autres entités comme l'Enseigne ou le Courrier, les services RH par exemple se situent parfois à plusieurs dizaines de kilomètres du lieu de travail. Ces caractéristiques sociologiques avaient déjà été mises en évidence par M. Crozier (1963) quand il pointait un univers social féminin et marqué par la présence des syndicats et, en fonction des époques, de leur influence sur les conditions de travail. Toutefois, si les conditions de travail sont plus avantageuses dans ces services arrière, cela n'a pas toujours été le cas et c'est plutôt le caractère acquis de ces avancés qui rend plus difficilement acceptable une forme de retour en arrière par une mobilité vers les services de la clientèle.

Lors de notre entretien avec le DRH du centre financier de [ville C], nous lui demandions de présenter les difficultés qu'il pouvait être amené à rencontrer dans son travail. Il posait alors comme un « *problème* », le fait que certains agents du centre restent plusieurs dizaines d'années sur une même position de travail. « *Dans mon équipe, j'ai une collaboratrice, depuis 1983, date d'entrée à La Poste, elle fait la même chose depuis trente ans. [...] ça ne doit pas arriver.* » En lui demandant à quoi cela pouvait-il tenir selon lui, il évoque d'emblée le « *confort dans lequel on a mis nos collaborateurs. – qui relève de quelles caractéristiques ? – Des horaires de travail. Ici, vous avez quasiment un horaire par personne donc c'est super confortable.* » Le point de vue de ce DRH vient s'ajouter à celui déjà exprimé par un agent en poste depuis 16 ans (Sandrine), un agent démissionnaire (Tanguy) et celui d'un syndicaliste et chef d'équipe (Renaud), sur ce même sujet des conditions de travail pour le moins particulières vis-à-vis du reste de l'entreprise. Et comme pour en souligner le caractère bien réel, Jean, le DRH, comme Renaud plus haut, précise également les effets que peuvent avoir les régimes de travail sur la difficulté d'adapter les mouvements de postiers aux restructurations de l'appareil productif. Comme si la difficulté à inciter les agents à rejoindre les services de la clientèle était



pour une large partie liée à la question des horaires. Au moment de son enquête sur l'Agence comptable parisienne, M. Crozier mettait plutôt en avant le caractère routinier et faiblement intéressant du travail exprimé par les interviewées. Même si collectivement, la satisfaction au travail était comparable à d'autres agences en France ou aux États-Unis. Par conséquent, l'amélioration progressive des conditions de travail apparaît davantage comme un compromis acquis au fil des ans, et dont la préservation permet de maintenir une forme de paix sociale face aux restructurations que connaissent régulièrement les centres financiers. C'est cette ambivalence qui apparaît finalement dans le discours de Jean, le Directeur des Ressources Humaines.

*« Aujourd'hui ça fait douze ans que les horaires de travail existent, l'activité a complètement changé sur le centre financier, mais on ne veut surtout pas les bouger. C'est des contraintes qui sont fortes pour nous, notamment sur les plateaux clients, où on a besoin de collaborateurs jusqu'à 19 heures, on n'a pas d'horaire de travail qui inclut aujourd'hui une fin de service à 19 heures. Le samedi matin on a besoin de collaborateurs parce qu'on a une activité téléphonique ce jour-là, au lieu de l'imposer dans les régimes de travail, c'est sur la base de volontariats. Vient qui veut. Vous voyez, je pense que ce sont de bons exemples pour illustrer ce compromis, qui est certainement la solution, ce n'est pas une critique que j'émet, mais c'est pour vous permettre d'illustrer. Moi avant, à Coliposte, on avait des horaires de travail qui ne convenait plus à l'activité industrielle, on dénonçait les accords, on mettait le temps qui fallait, et après on passait en force pour mettre en place des régimes de travail qui allaient à notre activité. [...] Quelle que soit la contrainte que ça occasionnait vis-à-vis de nos collaborateurs. » Jean, DRH, CF, ville C*

Au final, deux idées permettent de caractériser les centres financiers. D'une part, leur composition sociologique et d'autre part, la nature de leurs activités et l'organisation du travail qui en découle. Sans qu'il ne soit réellement possible de savoir si l'un est la cause de l'autre, il semble évident que ces deux dimensions revêtent un rapport d'interdépendance assez fort. D'un côté une population plus féminisée, plus âgée et plus fonctionnarisée que dans le reste de La Poste et de l'autre, une activité organisée de façon à accomplir un travail marqué par une tradition de *back-office*, qui se traduit par des contraintes plus souples que celles inhérentes aux activités commerciales qui peuvent exister dans les bureaux de poste. La réorientation des activités des centres financiers, à la faveur des activités commerciales *via* le développement des services clientèles, se heurte alors à une organisation du travail qui n'avait pas été prévue pour cela. En s'orientant vers un développement commercial plus marqué, la transformation des activités des centres financiers semble ainsi redéfinir les possibilités de carrière en même temps que leurs conditions de réalisation. Les possibilités s'ouvrent désormais davantage vers les services de la clientèle, avec par conséquent, des horaires de travail imposés par les pics d'activité ; alors que les services de la production connaissent une réduction de leur activité et avec elle, les possibilités de travail en horaires décalés. Pour saisir les effets de cette transformation des centres financiers, il

nous reste à comprendre comment La Poste est parvenue à faire rentrer le client dans l'organisation de ses centres financiers.

### 1.3 Les centres financiers au service d'une banque presque comme les autres

Pour comprendre les raisons qui ont conduit les centres financiers à transformer ainsi la nature de leur activité, il faut revenir sur l'histoire de la création de La Banque Postale et le contexte particulier de sa mise en place au sein de La Poste, en 2006. Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, la création de La Banque Postale est postérieure à l'existence des Services Financiers de La Poste : les comptes chèques postaux, les comptes courants postaux ou les crédits immobiliers avec épargne préalable, constituaient la majeure partie des produits bancaires disponibles en bureaux de poste et leur traitement administratif était assuré par les centres financiers, encore appelés les centres régionaux des services financiers (CRSF). Ces centres, parfois appelés les « centres des chèques postaux », correspondaient alors à l'échelon régional et opérationnel des Services Financiers de La Poste qui formait quant à elle, encore à ce moment-là, une seule et même entité. En 2004, lors de la « métierisation », les activités bancaires de La Poste ont été constituées en une entité distincte et à part entière, les Services Financiers de La Poste, tout en demeurant du point de vue de La Poste, une « banque pas tout à fait comme les autres »<sup>28</sup>. Mais avec la création de La Banque Postale en 2006, filiale du Groupe La Poste et banque de plein exercice (avec désormais le droit de délivrer du crédit), les centres financiers sont devenus prestataires de La Banque Postale, au même titre que l'Enseigne pour l'ensemble de ses activités bancaires. Les deux entités travaillent donc toutes deux, « au nom et pour le compte de La Banque Postale ».

Le changement de donneur d'ordre aurait pu être sans conséquence pour les centres financiers. Puisqu'antérieurement, l'activité des CRSF était déjà largement dictée par celle réalisée en bureaux de poste (l'Enseigne). La division du travail était donc elle aussi, déjà à l'œuvre, entre le *front office*, assuré par les bureaux, et le *back-office*, assuré par les centres financiers. La coopération n'allait pour autant pas de soi, car les uns donnaient la priorité à l'acte commercial, les autres assuraient le contrôle et la validation des dossiers (demande et offres de crédit par exemple) – pas toujours

---

<sup>28</sup> Elle n'était en outre pas habilitée à délivrer de crédit à la consommation. Pour les étapes de la création de La Banque Postale à partir des Services Financiers de La Poste, voir Marc Milet, « La banque (postale) « pas comme les autres » : entre identité postale et rhétorique de marché », *Revue française d'administration publique*, 2006/3 n°119, pp. 427-438.

complets – et se trouvaient jugés trop « tatillons » et parfois même, responsables d’avoir fait rater une vente réalisée par le conseiller financier en bureau de poste (dont le client aura pu, entre-temps, être convaincu par l’offre d’une banque concurrente). La réelle transformation ne tient donc pas à l’identité du donneur d’ordre, mais bien plus à ses orientations stratégiques et au contexte dans lequel La Banque Postale a finalement été créée, pour « sauver La Poste »<sup>29</sup>. En effet, alors que les CRSF et les bureaux de Poste étaient *in fine*, conduits par la stratégie commune de La Poste, dorénavant, les centres financiers doivent répondre au cahier des charges de La Banque Postale. L’accent mis sur le développement de l’activité commerciale et l’extension des services financiers rejaille donc directement sur les centres financiers. Le développement des services de la clientèle dans les centres financiers – seuls services connaissant des recrutements – correspond donc à un mouvement plus global dans lequel s’inscrit la création de La Banque Postale. Celle-ci s’est d’ailleurs faite dans un contexte où plusieurs rapports pointaient la situation alarmiste de La Poste, et où son avenir semblait lié à la capacité de La Banque Postale à générer des résultats économiques conséquents<sup>30</sup>.

En fait, la création de La Banque Postale, le 1<sup>er</sup> janvier 2006, se situe dans la logique de la loi relative à la régulation des activités postales de 2005 qui avait pour principal but, la transposition de deux directives européennes visant l’ouverture progressive à la concurrence des activités postales sous monopole. Cette ouverture au marché constituait donc déjà une source de déséquilibre pour l’ensemble des activités de La Poste. Dans un contexte où la réduction tendancielle des flux d’activité, notamment du côté du Courrier<sup>31</sup>, jointe à la diminution des encours financiers, ne faisait qu’amplifier les conséquences du spectre de l’ouverture à la concurrence de l’ensemble des activités. Ces deux éléments : contraction de l’activité (courrier et services financiers) et perspective de mise en concurrence généralisée, ont ainsi contribué à la formulation d’un « diagnostic alarmiste » sur le sort de La Poste (M. Milet, 2006).

---

<sup>29</sup> D’après le titre du rapport d’information de la Commission des Affaires économiques et du Plan et du groupe sur l’avenir de la Poste et des Télécommunications, « *Sauver la Poste : devoir politique, impératif économique* », présenté le 21 avril 1997. Même si le rapporteur, Gérard Larcher, repoussait à ce moment l’idée de création d’une Banque Postale, c’est finalement la création d’une filiale en mesure de distribuer du crédit qui finit par s’imposer en revendiquant justement l’idée que, face à la situation de La Poste, la création de la Banque Postale était la seule solution pour « ne pas mourir ». Pour l’histoire de La Poste et ses transformations vis-à-vis du monde bancaire, voir N. Vézinat, *Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, PUF, coll. Le Lien Social, Paris, 2012, 460p.

<sup>30</sup> Rapport d’information du Sénat n°42, « Sauver la Poste : devoir politique, impératif économique », 1997, 469p. ; Rapport d’information du Sénat n°463, « Sauver la Poste. Est-il encore temps pour décider ? », 1999, 102p. ; Rapport d’information du Sénat n°344, « La Poste : le temps de la dernière chance », 2003, 232p. ; Rapport de la Cour des comptes, « Les comptes et la gestion de la Poste, 1991-2002 », 2003, 174p.

<sup>31</sup> Les effets des nouvelles technologies de la communication, notamment l’essor du courrier électronique, ont largement contribué à la réduction de l’activité du Courrier. Ce ne sont cependant pas les seuls éléments responsables : l’instauration de la Carte Vitale, en se substituant à l’envoi des feuilles de soin, aurait à elle seule amputé le chiffre d’affaires du Courrier de 120 millions d’euros sur l’année 2002.

En 2003, après les précédents rapports de 1997 puis de 1999, le rapport du Sénat n°344, en s'intitulant « La Poste : le temps de la dernière chance » reprenait largement le diagnostic alarmant porté sur la situation de l'opérateur postal. Il soulignait la situation pour le moins délicate de l'activité Courrier, mais aussi, indiquait « l'asphyxie » dans laquelle se trouvaient les Services Financiers. Une clientèle vieillissante et en manque de renouvellement, puisque la moitié des encours était détenue par une clientèle âgée de plus de 65 ans. L'impossibilité de délivrer des crédits à la consommation et des crédits immobiliers sans épargne préalable rendait difficile l'accueil de clients plus jeunes n'y trouvant guère de solutions de financement en phase avec leurs projets. De plus, le rôle de « guichet social » assuré par La Poste à travers l'accueil des personnes en interdictions bancaires recourant au mandat postal comme substitut de chéquier, les allocataires de minimas sociaux utilisant le livret A comme compte courant<sup>32</sup>, conduisait au final le rapporteur à indiquer que « *La Poste est menacée de n'être plus, d'ici quelques temps, que la 'banque des pauvres et des vieux'* ».

Pour autant, le rapport mentionnait à la fois les difficultés de l'entreprise publique d'alors, mais insistait également sur l'urgence de la situation et la nécessité de mettre en œuvre une série de réformes. « *La Poste est, plus que jamais, mortelle. Elle se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins* ». Tous les secteurs d'activités, notamment le Courrier et les Services Financiers, faisaient donc l'objet d'une attention particulière. Le premier devait « se réformer pour ne pas mourir » et les seconds, « ridés par une longue histoire », étaient au bord de « l'asphyxie ». Cependant, la création d'une Banque Postale, aux effets encore jugés trop brutaux pour les autres banques, était de nouveau repoussée. L'urgence était de permettre aux Services Financiers de distribuer du crédit à la consommation et de compléter la gamme des produits financiers afin de juguler la perte des parts de marché de La Poste dans le secteur bancaire. Si elles s'établissaient à 9,4% en 2002, elles avaient au préalable chuté de 30% entre 1980 et 2002<sup>33</sup>. De surcroît, l'enjeu était renforcé par le fait que les Services Financiers étaient responsables de la survie de nombreux bureaux de poste, dans la mesure où ils représentaient entre 60% et 80% de leur activité. Dans le même temps, la rentabilité jugée « médiocre » des Services Financiers au regard de celle des autres banques constituait un autre point d'alerte pour la survie des Services Financiers, et par extension, celle de La Poste.

---

<sup>32</sup> 60 % des livrets A ont un encours inférieur à 150 € et représentent seulement 0,7% des encours mais plus de 40% des opérations. Source : Rapport du Sénat, n°344, 2003.

<sup>33</sup> Source : enquête OPERBAC 2001 (Observatoire Permanent de la Banque, de l'Assurance et du Crédit), cité in rapport du Sénat n°344, 2003.

À ce moment, le plan stratégique de l'entreprise, « Performances et convergences », couvrant la période de 2003 à 2007, plaçait donc l'accroissement des performances économiques de La Poste comme une priorité dont les Services Financiers devaient assurer une large part. L'extension de la gamme des services financiers était considérée comme la condition indispensable de la modernisation des activités postales et de la pérennité de l'entreprise (N. Vézinat, 2012). À ce moment, le statut historique de La Poste lui valait néanmoins l'image d'une banque pas comme les autres. Ses obligations de service public se traduisant par un accueil des populations démunies en partie exclues des circuits bancaires classiques, lui ont longtemps valu l'étiquette de banque des pauvres. Comme le montre M. Milet (2006)<sup>34</sup>, l'idée de la création d'une banque de plein exercice pour sauver la poste apparaît comme un paradigme dont le caractère inéluctable est le résultat de différentes oppositions, entre parlementaires (défenseurs des missions de service d'intérêt général vs. tenants des vertus du libéralisme), entre syndicalistes (SUD-PTT et la CGT notamment, opposés à la privatisation annoncée de l'ensemble de La Poste), et enfin, entre acteurs du secteur bancaire (opposés à l'arrivée d'un nouvel entrant sur leur marché).

La Poste n'est donc pas brutalement passée d'une logique de service public, qui serait centrée sur la qualité de service rendu à l'utilisateur et sur les missions d'intérêt général, à une logique de marché, qui serait quant à elle focalisée sur la maximisation du profit. Les transformations de La Poste et en particulier des Services Financiers, révèlent une situation plus complexe. La Poste reste une entreprise au caractère hybride, entre exigence de rentabilité, mise en concurrence progressive et mission d'intérêt général. Même si ce faisceau de contraintes n'est pas nouveau, c'est le déplacement de l'équilibre entre logique marchande et logique d'intérêt général qui rend les changements délicats à appréhender y compris du point de vue de la gestion du personnel, tant ils modifient le sens que les individus peuvent donner à leur travail, même lorsqu'il s'agit de saisir des chèques ou des mandats postaux. La critique des restructurations des processus de travail est assez répandue parmi le personnel des centres financiers, et s'exprime contre la quête de gains de productivité qui s'effectue selon eux, au détriment de la qualité irréprochable attendue de la part du service public. La mission d'un agent travaillant en centre financier n'est plus tant d'assurer un contrôle pointilleux des dossiers de crédit, ou une saisie sans fautes des chèques ou des mandats, mais plutôt d'en traiter un nombre maximum en un minimum de temps, en pariant pour que l'effet volume absorbe le coût d'éventuelles erreurs induites par l'augmentation des cadences.

---

<sup>34</sup> Milet Marc, « La banque (postale) « pas comme les autres » : entre identité postale et rhétorique de marché », *Revue française d'administration publique*, 2006/3 n°119, pp. 427-438.

L'extrait d'entretien réalisé avec Renaud reprend le point de vue de certains agents qui ont ainsi vu se transformer la nature de leur travail et par conséquent le sens qu'ils pouvaient lui donner.

*Dans les centres financiers, tu as plein de gens qui ont 20, 30, 40 ans d'ancienneté et tout leur boulot, on leur disait, « voilà c'est un boulot, ce que tu fais c'est extrêmement important, il faut être pointilleux, c'est le service public... ». Et du jour au lendemain on leur dit, « mais ce que tu fais là, c'est de la merde. Ça sert à rien, il faut gérer le risque. Donc tout ce que tu fais là, ça ne sert à rien, parce que même si tu vas corriger un truc, tu vas éviter une erreur sur un dossier, bah si on en avait passé dix, de toute façon, ça coûte moins cher de se planter une fois que... bon ». En fait c'est une remise en cause en même temps et c'est pour ça aussi que c'est mal vécu. Il y a un malaise fort dans les centres financiers. C'est-à-dire que les gens qui ont été habitués et qui étaient vraiment dans leur culture de service public, un truc assez pointilleux, etc., du jour au lendemain on leur a dit, « bon écoute, c'est de la merde et maintenant il faut aller vite, il faut vendre ». Et les gens en fait, vivent ça... c'est comme si on te disait, « bah pendant 30 ans, ça n'a servi à rien ce que tu as fait ». Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, CF Ile de France*

La logique marchande n'est pourtant pas nouvelle à La Poste et la question de la rentabilité de l'établissement postal préexiste largement aux linéaments qui ont précédé la création de La Banque Postale. N. Vézinat (2012) souligne ainsi que dès 1967, le rapport Nora pointait la nécessité d'une redéfinition des missions de service public en même temps que la « recherche de l'efficacité ». Elle rappelle également qu'à ce même moment, le cabinet du directeur des Services Financiers demandait dès lors aux chefs de service, que tous les moyens soient mis en œuvre pour améliorer les résultats financiers. Selon elle, « l'idée que l'utilisateur doit être traité comme un client, s'impose déjà ». Sur le même registre, deux ans après la création de La Banque Postale, celle-ci n'était pas encore habilitée à délivrer de crédits à la consommation. Seuls les crédits immobiliers avec épargne préalable pouvaient être contractés. Bien que les Services Financiers étaient, à ce moment-là, considérés comme « en manque d'oxygène » et que la situation était décrite comme celle de « l'urgence d'habiliter La Poste à offrir du crédit à la consommation »<sup>35</sup>, il a fallu attendre 2008 pour que cette banque, pas comme les autres, puisse devenir une banque de plein exercice. Autant d'éléments qui soulignent le caractère composite de l'organisation postale. Ce n'est donc pas tant le passage d'une logique de service public, au service du plus grand nombre, à celui d'une logique de rentabilité, qu'il faut retenir pour comprendre les évolutions de La Poste et de ses Services Financiers. Mais bien plus, l'histoire d'une organisation complexe dont le faisceau de contraintes hétérogènes a parfois conduit à des déplacements d'équilibre entre logique marchande et non-marchande, dont l'organisation hybride (une société anonyme à capitaux publics) et le personnel portent d'ailleurs la marque.

---

<sup>35</sup> Rapport d'information du Sénat n°344, « La Poste : le temps de la dernière chance », *Op. Cit.*

Effectivement, si La Banque Postale a été progressivement organisée pour répondre à ses missions de manière rentable, elle continue de recourir au personnel de La Poste, *via* l'Enseigne pour les activités de conseil bancaire et la vente de produits financiers, et *via* les centres financiers pour la partie gestion administrative des activités bancaires et le service client. Si la mise en place de La Banque Postale a donc bien cristallisé de forts enjeux commerciaux, notamment pour ce qui est de sa capacité à distribuer du crédit à la consommation, il n'en reste pas moins que le traitement de toutes les activités de *back-office* des produits financiers par les centres financiers, a été une façon d'absorber une main-d'œuvre déjà disponible, alors que la plupart des banques externalisent ce genre d'activités. La conséquence d'un tel choix était néanmoins qu'il fallait prévoir et organiser les modifications induites par une telle transformation du marché interne dans les centres financiers, tant en termes de compétences des agents, que de management de la performance de l'encadrement intermédiaire. Le marché interne des centres financiers s'est donc transformé en même temps que l'entreprise s'est adaptée aux évolutions de son marché et de ses diverses contraintes, notamment réglementaires.

Le transfert des agents des services de production vers ceux de la clientèle constitue donc un enjeu important pour les centres financiers. L'essentiel de l'activité n'est plus tant d'assurer un contrôle « tatillon » des dossiers de demande de crédit ou une saisie sans faute des chèques ou mandats postaux, mais bien plus de proposer un service clientèle à la hauteur des enjeux de l'entreprise, en proposant des produits financiers communs à toutes les banques et surtout une qualité de relation commerciale qui repose pour une large part sur les services de la clientèle des centres financiers. On comprend mieux l'enjeu qui pèse aussi sur la création du métier de Conseiller en Évolution Professionnelle, dont le rôle d'accompagnateur du changement des évolutions de la Banque et de La Poste, est – au-delà des formules génériques – d'assurer le relais d'un discours auprès des agents sur l'évolution « nécessaire » de leur travail, eu égard à la diminution de l'activité dans les services de production et aux attentes qui reposent sur le développement des services de la clientèle. Comme on peut le voir sur la photographie ci-dessous, prise dans les couloirs du centre financier de [ville A] et représentant un panneau de communication au service du plan de stratégie 2015, c'est bien le logo de La Banque Postale qui est présent en haut en gauche. Il côtoie en même temps celui du Groupe La Poste, comme pour en rappeler l'unité. Le message y est sans détour sibyllin, c'est « l'intérêt du client d'abord ». La stratégie de la Banque reposant sur le développement commercial rappelle aussi l'enjeu qu'il y a de reconquérir des parts de marché dans le secteur bancaire. Mais on lit également, que si la réussite de cette ambition commerciale repose sur la qualité du service client, cela dépend aussi

pour une large part du travail des agents en centres financiers. Autrement dit, l'intérêt du client, les ambitions commerciales de la Banque, tout cela devient « son affaire ».

**Figure 8 :** Photographie d'une affiche prise dans les locaux du Centre financier de [ville A], octobre 2012

*On peut y voir l'orientation stratégique de la Banque Postale, orientée vers le client et relayée au niveau des agents : Les affaires de la Banque, « c'est mon affaire ».*



L'image illustre la redéfinition des activités bancaires de La Poste et pose finalement la question de l'adaptation de ses objectifs de production (se développer commercialement, être rentable, tout en assurant l'accès du plus grand nombre aux services bancaires) à ses modes de management et de gestion de ses ressources humaines.



### Encadré 9 : Le serpent de mer de l'adaptation des Services Financiers de La Poste

L'idée d'une nécessaire adaptation des Services Financiers de La Poste n'est pas nouvelle et la création de La Banque Postale en 2006 constitue en réalité l'aboutissement d'un processus marqué par les rapports entre La Poste, l'État et les banques commerciales déjà en place sur le marché, mais aussi par le caractère hybride des activités postales, entre missions de service public et exigence de rentabilité.

Déjà en 1972, la direction des Services Financiers soulignait lors d'un exposé intitulé « Les services financiers de la Poste ont-ils un avenir ? » à l'occasion d'une réunion des receveurs conseillers commerciaux de la région de Lyon, le caractère « inadapté » des services financiers des PTT face aux besoins de la clientèle et à la concurrence des autres banques. « *Nous n'avons pas le sens commercial. Nous attendons le client et n'allons pas le chercher. Quand il se présente, nous ne savons pas l'accueillir. [...] Lorsque les guichetiers sauront saluer la clientèle, nous aurons déjà franchi une étape importante dans le domaine de l'accueil. [...] On entend dire que l'esprit commercial est contraire à l'esprit de service public et que si nous l'acquérons nous perdrons la considération et l'estime que nous porte le public. À cet égard, comprenons-nous bien. Il ne s'agit pas de tomber dans le mercantilisme et l'affairisme. Il s'agit de prendre davantage conscience que face à la civilisation industrielle écrasante et froide, l'individu a besoin d'être l'objet de prévenances, de soins de notre part comme de tout distributeur de prestations, public ou privé* »<sup>36</sup>. Dans un contexte de concurrence accrue entre établissements bancaires, l'avenir des services financiers faisait déjà l'objet de multiples réflexions. « *Nous sommes restés des teneurs de comptes et des gestionnaires d'épargne familiale* »<sup>37</sup>. Dès 1974, le Groupe de travail sur l'avenir de la Poste (GRAP) commandait un rapport confidentiel auprès du cabinet McKinsey sur la vocation de banque des PTT<sup>38</sup>. « *Les Services financiers de la Poste ont longtemps bénéficié de l'immobilisme relatif de la profession bancaire en France et, de ce fait, n'ont jamais eu encore à se préoccuper vraiment de leur compétitivité dans un environnement qui n'était pas véritablement concurrentiel. Cette situation 'confortable' a aujourd'hui radicalement changé et la Poste doit maintenant définir sa stratégie financière en fonction d'un environnement financier en mutation rapide dans lequel sa pérennité n'est pas évidente* ».

En 1978, la question de l'avenir de La Poste se posait une nouvelle fois quant au positionnement de ses Services Financiers dans le rapport Ripert<sup>39</sup>. Dans l'optique d'aligner la gamme des produits financiers sur ceux de la concurrence, le rapport pointait une « orientation commerciale mal acceptée par le personnel ». Le même argument était repris par G. Larcher dans ses rapports parlementaires de 1999 et 2003 sur l'avenir de La Poste pour justifier le caractère « brutal » du recours à la création d'une Banque Postale, de plein exercice. En réalité, cette option a été repoussée aussi longtemps que les banques dénonçaient le caractère déloyal de la concurrence induite par l'arrivée d'un nouvel opérateur. La banalisation du livret A, intervenue en 2008, peut donc en partie être considérée comme une façon de mettre fin au lobbying des banques commerciales à l'encontre de la création d'une banque postale, puisque ce n'est qu'à cette date que La Banque Postale a obtenu en contrepartie la possibilité de délivrer des crédits à la consommation.

L'idée de la création d'une filiale de La Poste sur la base de l'extension de ses Services Financiers intervient dans la continuité de cette lutte entre banques ordinaires et une banque « pas comme les autres ». En 1996, l'Association française des banques saisit le Conseil de la concurrence concernant le fonctionnement des Services Financiers de La Poste. Les conditions d'exercice apparaissent tellement différentes, notamment eu égard aux charges dévolues par l'État à La Poste en matière de mission de service public que du financement des retraites des agents, que la

<sup>36</sup> Cité in N. Vézinat, 2012, *Op. Cit.*

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> « Affirmer la vocation de banque par correspondance de la Poste avec l'appui du réseau », rapport McKinsey sur les services financiers des PTT, 1974, cité in N. Vézinat, 2012, *Op. Cit.*

<sup>39</sup> Rapport confidentiel au secrétaire d'Etat aux Postes et Télécommunications, janvier 1978, Groupe de travail sur l'avenir de La Poste, in N. Vézinat, 2012, *Op. Cit.*

solution de la filialisation commence à s'imposer.

Pour autant, la création de La Banque Postale en 2006, filiale à 100% du Groupe La Poste, ne résout pas la complexité de la situation de La Poste, principalement due au caractère hybride de ses activités et de son personnel. Les agents (fonctionnaires ou salariés) des Services Financiers, tout comme ceux de l'Enseigne, travaillent pour le compte de La Banque Postale, mais demeurent un personnel postal. La contractualisation des rapports entre les différentes entités (Enseigne, Banque, Services Financiers) cristallise en fin de compte une nouvelle étape de l'hybridation de La Poste, entre service public (accueil pour tous, lutte contre l'exclusion bancaire, présence en zones urbaines sensibles) et logique marchande.

## **2. La transformation du marché interne par les récits de carrière**

Originellement, l'élaboration du concept de marché interne par P. Doeringer et M. Piore (1971) s'est fondée sur les apports de l'économie des relations industrielles (J. Dunlop, 1957 ; C. Kerr, 1954) à partir desquels ils ont isolés plusieurs faits stylisés pour décrire les caractéristiques de ces marchés particulièrement organisés (stabilité de la main d'œuvre, accès à ces marchés par des « ports d'entrée », possibilité de faire carrière par la formation et la promotion internes, allocation de la main d'œuvre et rémunération fixées par un ensemble de règles et non par des variables économiques). Plus tard, la question de la déstabilisation des marchés internes a été renseignée selon la même logique, en mobilisant les résultats d'enquêtes statistiques pour en extraire les tendances d'évolution. J. Gautié (2002), en utilisant les données de l'enquête Emploi (1983-1993) montre ainsi que la moindre protection de ces marchés du travail pèse plus directement sur les travailleurs les plus jeunes et les plus âgés, comme si le caractère protecteur de ces marchés se resserrait sur les tranches d'âge intermédiaire, remettant ainsi en cause le principe d'une subvention implicite des salaires entre générations.

Appréhender la transformation d'un marché interne spécifique n'est donc pas une approche habituelle dans ce cadre d'analyse. L'appréhender au prisme des récits de carrière, et non de manière longitudinale, l'est encore moins. N. Vézinat (2012) a montré en quoi les transformations des activités bancaires de La Poste ont entraîné des changements dans les processus de travail et l'avancement des carrières, en s'intéressant au cas des conseillers financiers dans les bureaux de poste. Nous le faisons ici, en nous intéressant aux récits de carrière des « chéquards », ces postiers des centres financiers qui ont vécu la transformation de leurs activités de travail et les conséquences de ces changements sur leur carrière.

## 2.1 La difficile unité d'un marché interne (et ses représentations inégalitaires de traitement)

Les Services Financiers, les centres financiers et La Banque Postale, ne constituent pas une unité institutionnelle permettant de délimiter les frontières d'un seul et unique marché interne. Les Services Financiers de La Poste constituent bien une entité à part entière, au même titre que le Courrier, l'Enseigne et le Colis, mais les centres financiers, à l'échelon opérationnel qu'ils occupent, réalisent un ensemble d'activités au service de La Banque Postale. En fonction de leurs activités, ils ne sont pas tous confrontés à la même logique de redéfinition de leur marché interne. Autrement dit, la transformation des activités de travail n'a pas les mêmes effets sur les carrières, ni sur la manière de les mettre en récit en fonction du centre financier où celles-ci se déroulent. Chaque centre constitue donc un contexte local qui réunit différentes possibilités et différentes manières d'intégrer les changements de l'organisation à son parcours professionnel. En effet, dans les centres où seules subsistent les activités dites de production, et où les recrutements se sont taris, certains agents décrivent leur environnement de travail comme un « *mouiroir* » (Clothilde, Renaud, CF, d'Ile de France). Dans les centres où les services de la clientèle se développent et recrutent, certains déclarent une inaptitude au téléphone et d'autres sont prêts à « *aller apprendre ailleurs* », même s'il s'agit d'un choix par défaut (Sandrine, CF, ville B).

La difficile unité des centres financiers tient également au fait qu'ils constituent chacun une entité autonome de gestion, avec leurs propres moyens financiers et ressources humaines. Chaque directeur de centre financier est donc responsable des objectifs d'activité et d'adaptation des effectifs de son propre centre, ainsi que de la mise en œuvre des plans de réorganisation, tous établis au niveau national, par la Direction des Opérations qui chapeaute les vingt-trois centres financiers. Aussi, certains centres sont spécialisés, dans la mesure où ils regroupent une seule activité ayant été mutualisée, comme c'est le cas du Centre National des Valeurs Mobilières, les Mandats et Titres Optiques, et la Monétique (pour les cartes bleues). Le volume total de ces activités est donc traité par ces centres de production, alors que dans les centres financiers généralistes, l'activité doit régulièrement être réorganisée pour transférer les personnels des services de production vers les services de la clientèle. Les possibilités de faire carrière au sein d'un métier technique, de saisie ou de manutention, ne sont donc pas les mêmes en fonction des sites de production, elles ne sont pas non plus identiques en fonction du métier, qu'il soit un métier de production nécessitant des compétences techniques, ou qu'il soit un métier de relation client, aux compétences plus comportementales et donc plus transférables. S'il s'agit d'un constat

localisé, il rejoint une tendance plus générale marquée par le déclin des compétences spécifiques, confirmée par les travaux de J. Gautié (2002).

Enfin, l'idée d'une unité du marché interne des centres financiers fondée sur une séparation stricte entre les activités de *front-office*, qui seraient assurées uniquement par l'Enseigne *via* la commercialisation des services financiers de la Banque, et les activités de *back-office*, uniquement assurées par les centres financiers, doit être largement nuancée tant il existe plusieurs types de *front* et plusieurs types de *back*. Le travail d'un conseiller financier en bureau de poste tel que l'a décrit N. Vézinat et celui d'un « chéquier » qui saisit les chèques et les mandats des clients de la Banque, est bien sûr différent. Le postier n'a pas à faire au client de la même manière selon qu'il lui formule une offre de crédit ou selon qu'il instruit son dossier en vérifiant la validité des pièces. D'un côté l'acte commercial se déroule en face en face, de l'autre la réunion des bonnes conditions de délivrance du service se fait à distance, même s'il s'agit en fait du même produit financier devant être produit et destiné à satisfaire le même client. En revanche, la différence est plus ténue entre un conseiller financier en bureau de poste et un conseiller clientèle en centre financier. On se souvient par exemple du cas de Julien, évoqué au chapitre précédent, ayant exercé les deux métiers, l'un en face à face et l'autre au téléphone. La difficulté présentée par Étienne, son CEP, était bien celle de faire passer Julien d'une entité institutionnelle à une autre, malgré un socle de compétences communes. Ce qui laisse à penser, ici aussi, que l'unité du marché interne ne peut se définir par les compétences spécifiques qu'il mobilise. De la même manière, les métiers de la relation clientèle ne constituent à eux seuls une unité dont les compétences seraient exclusivement centrées sur un travail de *front-office*. Certes, la gestion des réclamations par la réponse aux appels téléphoniques met les conseillers clientèle en relation directe avec le client, mais lorsque celle-ci se fait par mail ou par courrier, il s'opère bien une mise à distance de la relation client. Enfin, les agents des services de production ne sont pas réduits à un traitement massif de paperasse en tout genre. Sandrine, agent dans un service de production – elle saisit les ordres de virements, les mandats et les titres optiques des clients de la Banque – nous expliquait justement qu'il lui arrivait à plusieurs reprises d'avoir à répondre aux demandes d'un client au téléphone. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle affirme ne pas vouloir rejoindre un service clientèle, pour ne pas avoir le client au bout du fil toute la journée. Dans la description qu'elle fait de son travail, on s'aperçoit aussi que l'idée d'un *back-office* totalement à l'abri de la relation client n'est pas exacte. Les agents des services de production peuvent même être nominativement appelés par un client souhaitant obtenir des informations sur une opération à réaliser pour leur compte.

« Là au niveau du boulot, on répond aussi bien au téléphone. On fait de l'international, des mandats cash, on fait quand même pas mal de choses et on a de temps en temps le client au téléphone. Donc on a des clients super sympas qui comprennent très bien et des clients qui... pfff... « ne quittez pas, je vous passe mon chef ». [...] [Au niveau de la saisie] C'est beaucoup... on va dire c'est répétitif entre guillemets. Tu as toujours des cas que tu passes à la saisie tout de suite, des choses où il faut que tu appelles le client parce que c'est un certain montant... » Sandrine, agent à la saisie des titres optiques, service de production, CF, ville B

« Je suis tombée une fois sur un client à l'époque où je ne connaissais pas encore tout le processus donc je n'étais pas encore complètement formée sur l'international, je ne connaissais pas encore complètement le truc et bien sûr, étant là jusqu'à 17h30 le soir, je répondais au téléphone puisqu'il n'y avait plus personne dans le service. Et puis je suis tombée sur un client qui voulait que je lui donne des renseignements machin... Et [ma chef] me dit, « non, tu n'as pas à donner de renseignements... » et puis moi je me suis retrouvée entre le client et [ma chef] et je ne savais plus parce qu'il y a des trucs que je ne savais pas... Par exemple tu n'as pas le droit de donner ton nom, tu n'as pas le droit de donner des renseignements à cette heure-là. C'est vrai qu'il y a beaucoup de clients qui téléphonent à 17h30, ce sont des fraudeurs, pour essayer d'avoir des renseignements. [...] Après, je suis tombée sur d'autres clients plus sympas. Donc c'est vrai que ça te renoue avec le téléphone, mais... c'est vrai que le téléphone... Ou quand on appelle les clients aussi, il y en a qui sont sympas, qui vont comprendre et d'autres qui ne vont rien comprendre du tout. Même des anciens collègues d'ailleurs qui ne comprennent pas qu'on leur demande certaines informations sur tel ou tel virement. » Sandrine, agent à la saisie des titres optiques, service de production, CF, ville B

« Normalement, si les clients ont des soucis, ils doivent appeler la clientèle, ce n'est pas à nous de répondre au client, mais bon. C'est déjà arrivé que [le centre financier de ville d'Alsace] ou [le centre financier de ville de Champagne] nous passent directement les clients. Donc normalement on n'est pas censés savoir, mais je vais tâcher de leur répondre. [...] Il y a même les clients qui ont des noms et qui demandent les personnes. Tu te demandes comment ils ont pu les avoir. Le problème qu'il y a, c'est que quand on faisait des courriers au départ, quand on avait des virements qui étaient irréguliers, on envoyait des courriers où il y avait notre nom dessus. Là c'est pareil, on fait des courriers au niveau des mandats cash, on met notre nom dessus. Donc c'est vrai que des fois, on reçoit le courrier, la réponse, à notre nom. Alors qu'on tourne tout le temps. Donc c'est vrai que... Et il y en a qui reçoivent du courrier aux virements au nom de la personne qui a envoyé le courrier. » Sandrine, agent à la saisie des titres optiques, service de production, CF, ville B




L'unité du marché interne des centres financiers n'est donc pas évidente. Même réduit à un centre, le marché interne est difficile à caractériser par un registre de compétences spécifiques tant chaque service, qu'il soit de production ou de relation clientèle, gère en fait une palette différente de tâches qui mettent les agents, de manière diversifiée, en relation avec les clients de la Banque, que ce soit par téléphone, par courrier ou par mail, du simple fait que le propre d'une relation de service est de s'étendre au-delà des seuls moments de face à face (J. Gadrey, 1994). Aussi, si le périmètre du marché interne peut dans certains cas être délimité par la nature du produit, celui-ci est particulièrement susceptible d'être redéfini dans la mesure où dans le cas des centres financiers, le produit n'est plus uniquement encapsulé dans une technologie, mais fait

partie de la relation de service (J. de Bandt et J. Gadrey, 1994). En effet, une telle caractérisation aurait pu être plus évidente lorsque l'activité des centres financiers était définie par l'usage d'une technologie relativement stable, propre aux moyens de paiements (chèques, TUP, TIP, mandats, virements, carte bleue). Mais avec le développement de services financiers dématérialisés, la nature des activités change, et avec elle, le périmètre du marché interne s'étend à d'autres compétences, davantage orientées vers les activités commerciales que vers la maîtrise d'un outil technique de saisie des ordres financiers. D'ailleurs, la plaquette de présentation du centre financier de [ville B] mentionne l'existence d'une activité dite de « middle-office » exprimant le flou qui semble ainsi s'installer entre les activités de production, qualifiées de *back-office*, et les activités de service clientèle, qualifiées de *front-office*. (Cf. *infra* p.8)

Du point de vue des personnels, l'appartenance à l'une ou à l'autre partie du marché interne ne produit pas les mêmes effets sur leur carrière. Autrement dit, le fonctionnement du marché interne et sa transformation entraînent des conséquences inégalement structurantes pour le déroulement des carrières, en fonction du poste occupé. Puisque l'activité des services de production se tarit, les agents qui souhaitent poursuivre leur carrière au sein des centres financiers devront rejoindre les services de la clientèle. Car c'est le développement de ces services qui correspond aux orientations stratégiques de développement commercial de la Banque. Le terme de « *middle office* » pour caractériser la variété des activités des centres financiers dans leurs plaquettes de présentation illustre la transition qui s'opère progressivement entre les deux types d'activité, il en rend également la frontière moins nette. Néanmoins, lorsque le terme est utilisé par un CEP face à un agent pour lui expliquer en quoi les activités du centre basculent de la production à la clientèle, et en quoi il est important « *d'y penser* » pour son avenir professionnel, il s'agit plutôt d'une manière de présenter le changement, de façon à rendre celui-ci plus acceptable. Le rôle des CEP serait alors celui d'une courroie de transmission entre les orientations stratégiques prises par la direction des Services Financiers et la nécessité pour les personnels de les intégrer à leurs choix d'orientation professionnelle, notamment parce que les dirigeants de La Poste ont eux-mêmes fait le choix de conduire ces changements par la reconfiguration du marché interne de l'entreprise. Cette proposition, visant à considérer les CEP comme des acteurs de l'accompagnement du changement, est à ce stade à considérer sous le statut d'hypothèse. Nous en ferons la démonstration au chapitre cinq en mettant en évidence la manière dont le discours des CEP consiste à changer les représentations des agents qu'ils reçoivent en entretien de manière à leur faire accepter le changement et les nouvelles règles du jeu avec lesquelles ils doivent désormais évoluer.

« On le disait encore tout à l'heure en présentant le centre financier, on est un centre de back-office, de middle-office, mais aussi de front-office. On fait de la vente et c'est un canal qui est très très fort pour la Banque en fait, on va l'axer de plus en plus. Donc on va concentrer notre population de collaborateurs en fait sur ces axes là et sur ces créneaux-là. Il y aura toujours des centres de production, il y aura toujours des centres de mise en relation client aussi. Après... il y aura toujours l'existence de centres financiers. De toute façon, ça a été le discours de [XXX], la responsable de la D.O, la semaine dernière quand elle est venue. » Nadine, CEP, CF, ville B, lors d'un premier entretien des 18 mois avec un agent de la production.

**Figure 9 : Services de production vs. Services clientèle : un travail de manutention et de saisie de données d'un côté, un travail de relation clientèle et de développement commercial de l'autre.**

Missions <span style="float: right;">Garantir un service efficace et de qualité</span>	Compétences <span style="float: right;">Se construire professionnellement</span>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ouverture, tri, livraison et distribution du courrier entrant</li> <li>■ Collecte, préparation au conditionnement et affranchissement au départ du courrier sortant</li> <li>■ Numérisation, vidéocodage et suivi du stockage</li> <li>■ Saisie et contrôle des titres, traitement des anomalies et détection des fraudes</li> <li>■ Interface avec les entités internes et externes concernées</li> </ul>	<p>Pour accomplir vos missions et atteindre les objectifs de conformité, de qualité et de satisfaction client, les compétences suivantes sont nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La recherche du résultat et de la performance</li> <li>■ Le souci de la précision</li> <li>■ L'analyse</li> <li>■ La coopération et l'entraide</li> </ul>
	
<p>« Je réceptionne les documents en provenance de la clientèle et des bureaux de poste et les diffuse aux bons services pour garantir un traitement rapide des demandes clients. »  <b>Martine Fauvet</b>          Centre financier de Limoges</p> <p>« Je coordonne la saisie et le traitement des anomalies pour les titres, en particulier les chèques, afin que les comptes clients soient crédités en J. »  <b>Anne-Marie Marty</b>          Centre financier de Paris</p> <p>« Les nouvelles machines pour numériser les documents me permettent de diversifier mes activités et d'améliorer la qualité des traitements. »  <b>Joël Adelon</b>          Centre financier de Paris</p>	<p><b>Formation</b> <span style="float: right;">Une montée en compétence progressive</span></p> <p>Un cursus de formation est à la disposition des personnes souhaitant intégrer la filière. Il alterne théorie - pour assimiler les bases du métier - et pratique, avec le soutien d'experts formés au tutorat. Ces formations sont ouvertes au titre du DIF. La personne à contacter pour en savoir plus est l'interlocuteur formation.</p>  <p>« Je vais suivre une formation pour devenir tuteur et accompagner les personnes nouvellement nommées dans mon équipe. »  <b>Thierry Lamouroux</b> Centre financier de Lyon</p>

### MISSIONS

**FIDÉLISER ET DÉVELOPPER NOTRE CLIENTÈLE À TRAVERS UNE RÉPONSE ADAPTÉE À SES BESOINS**

- Prise en charge des appels entrants
- Gestion d'une relation client à distance de qualité
- Information des clients sur les services proposés par La Banque Postale et ses filiales (La Banque Postale Financement, La Banque Postale Assurance IARD).

**Spécificités des Chargés de clientèle**

- Gestion de la vie du compte client sur les activités simples
- Transfert des appels clients en fonction des besoins détectés au Service développement client, à l'Enseigne ou aux filiales

**Spécificités des Chargés de développement clientèle**

- Réalisation d'appels sortants à partir d'une liste de clients identifiés
- Proposition d'un équipement adapté aux besoins, aux attentes et à la situation des clients
- Gestion et suivi des dossiers et des contrats liés à cet équipement

### COMPÉTENCES

**POUR GARANTIR LA QUALITÉ DE SERVICE ET LA SATISFACTION CLIENT**

- Orientation client
- Recherche du résultat et de la performance
- Souci de la précision
- Adaptabilité
- Conviction/influence

### ACCOMPAGNEMENT

**UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE PROGRESSIVE**

**Un dispositif d'accompagnement vous permet d'acquérir ou d'approfondir les savoir-faire et savoir-être nécessaires au contact client à distance.**

Il comprend un parcours de formation adapté à votre profil et centré sur la pratique de votre métier (relation client, culture bancaire). En complément, en appui de votre manager, votre animateur développement et compétences clients (ADCC) vous accompagne sur le terrain dans la relation et la communication client.

**Ils l'ont dit...**

*Ma mission ? Satisfaire le client en apportant une réponse rapide et claire à sa demande. Le transfert des clients à potentiel au Service développement client ajoute de l'intérêt à cette activité.*

**Virginie Rigal**  
Centre financier de Rouen

**Ils l'ont dit...**

*J'assure l'équipement des clients détectés par le Service client, en garantissant l'adéquation de mes propositions à leurs besoins. Mes objectifs ? Satisfaire notre clientèle et développer son équipement.*

**Philippe Pollet**  
Centre financier d'Orléans La Source

**Ils l'ont dit...**

*Pour exercer ce métier, il faut aimer le contact et savoir s'adapter aux attentes et aux besoins du client, pour lui apporter le meilleur service.*

**Véronique Orsat**  
Centre financier de Nancy

**Ils l'ont dit...**

*Mon futur Chef d'équipe m'a expliqué ses attentes et la formation m'a permis d'acquérir une meilleure connaissance du client, ce qui a levé mon appréhension de l'activité téléphonique.*

**Daniel Bergerat** Centre financier de Châlons-en-Champagne

Entre le développement des services de la clientèle et les services de production qui périclitent, on pourrait voir se dessiner la création d'un nouveau marché interne, propre aux métiers de la relation commerciale, avec ses règles de recrutement, de promotion et de rétribution qui lui seraient spécifiques. On pourrait y voir l'émergence de différents segments du marché interne, accréditant ainsi la thèse d'une balkanisation interne des centres financiers (C. Kerr, 1954). Entre les services de la production et les services de la clientèle, l'activité de travail y est différente – en témoignent les deux fiches métiers ci-dessous – les compétences mobilisées le sont aussi, et seuls les services client des centres financiers continuent de recruter du personnel. La réalité est cependant plus complexe. En effet, les règles qui régissent le fonctionnement de ce marché interne du travail sont tout d'abord communes à l'ensemble du personnel des centres financiers. C'est avant tout le statut de postier, avec certes les limites que nous avons évoquées au chapitre précédent, qui assure une certaine uniformité de traitement entre les agents, salariés ou fonctionnaires. C'est aussi le contexte général de transformation de La Poste qui s'applique au cas des centres financiers, à commencer par celui de la réduction des effectifs et l'accent mis sur le développement commercial, pour parer à la concurrence. Mais surtout, c'est le maintien de l'ensemble du personnel dans l'emploi, qui en se conjuguant aux autres facteurs tout juste évoqués, crée une situation particulière de reconfiguration des conditions de fonctionnement de ce marché interne (telle que nous l'avons évoquée dans le cadre général de La Poste au chapitre



précédent), plus qu'une réelle balkanisation. La particularité des centres financiers dans ce contexte général tient toutefois à la mise en place d'un dispositif dédié à l'accompagnement des mobilités professionnelles : les Conseillers en Évolution Professionnelle. Leur rôle est d'accompagner la transformation du marché interne des centres financiers en amenant les agents à intégrer un principe d'autonomie dans la gestion de leur propre devenir professionnel. Pour les agents, réaliser une mobilité professionnelle vers les métiers en croissance des services de la clientèle apparaît comme une condition leur permettant de poursuivre leur carrière au sein de l'entreprise, et en même temps, la réalisation de ces mobilités apparaît comme un processus de mise en compatibilité entre les nouveaux besoins de l'entreprise et ses ressources héritées.

## **2.2 Stabiliser la main d'œuvre et redéfinir les règles : les particularités d'un marché interne en transformation**

Les travaux initiaux sur l'existence des marchés internes (P. Doeringer et M. Piore, 1971) distinguent trois causes permettant de justifier le recours à un ensemble de procédures administratives plutôt qu'à un principe d'allocation par les prix. La formation sur le tas, l'existence de coutumes, entendues comme un ensemble de règles héritées du fonctionnement passé de l'entreprise, et le besoin de compétences spécifiques. Le lien entre la mise en place d'un marché interne propre à une entreprise et son besoin de qualification spécifique a d'abord été établi en mobilisant l'argument de l'efficacité (P. Doeringer et M. Piore, 1971). Mais la recherche d'une causalité s'est étendue jusqu'aux choix technologiques faits par l'entreprise, choix qui justifieraient par-là, la nécessité de maintenir en place une main d'œuvre aux compétences dédiées à son usage. En remontant la causalité encore d'un cran, M. Piore (1986) a pu établir que la structuration des marchés internes dépendait des orientations de la demande sur le marché des biens et services. Si le modèle proposé permet d'expliquer les raisons de l'existence de tels marchés spécifiques du travail, et par conséquent les intérêts à stabiliser la main d'œuvre sur un certain créneau d'activité, il ne permet pas de comprendre les transformations récentes du marché du travail et notamment, de ce type de marché, dont le caractère protecteur, par la stabilité et la possibilité d'y faire carrière, serait remis en cause (H. Petit, 2004).

M. Piore et C. Sabel (1984) ont plus tard proposé le concept de spécialisation flexible pour rendre compte de l'aspect dynamique des marchés internes. Cette notion permet de lier le principe de stabilité du personnel comme politique de gestion, avec celui de la flexibilité comme principe d'organisation de la production. Ceci, afin de répondre à la fois à la flexibilité de la demande sur

le marché des biens et services, et en même temps, au maintien de la main d'œuvre dans l'emploi. Cette perspective permet de comprendre les raisons d'organiser la mobilité interne (voire entre entreprises au sein d'un même district), puisqu'elle constitue du point de vue de l'entreprise un moyen de faire coexister stabilité et flexibilité.

Néanmoins, plus récemment la perspective d'une déstabilisation des marchés internes, devenus moins protecteurs vis-à-vis de l'emploi a été questionnée (J. Gautié, 2002 ; H. Petit, 2004). L'équilibre entre la flexibilité de l'organisation productive et la stabilité de l'emploi d'une politique de gestion du personnel serait ainsi remis en cause, rapprochant les marchés internes du fonctionnement du marché externe, où l'allocation de la main d'œuvre s'ajusterait aux besoins des employeurs par le jeu des variables économiques, notamment par les prix. C'est ce que semble mettre en évidence l'accroissement de la variance des salaires en fonction de l'âge et de la qualification des travailleurs, en Europe et aux États-Unis (J. Gautié, 2004). Pour autant, l'hypothèse d'une « fin des marchés internes » (J. Gautié, 2004) semble plutôt laisser la place à celle de leur reconfiguration, marquée par une forme d'exclusion des catégories des travailleurs les plus jeunes et les plus âgés, et par un resserrement de leur fonctionnement sur les classes d'âges intermédiaires. Aussi, le déclin des compétences spécifiques semble renvoyer les travailleurs les moins qualifiés à l'extérieur de ce type de marché particulier du travail.

Deux principales caractéristiques apparaissent donc importantes à questionner dans le cadre d'une reconfiguration du marché interne des centres financiers. D'après les premiers travaux de P. Doeringer et M. Piore, il semble tout d'abord essentiel de renseigner la possibilité d'une remise en cause de la stabilité de la main d'œuvre comme principe de gestion du personnel, ainsi que la dimension collective des règles de gestion qui régulent le recrutement, les mobilités et la rémunération, et qui, *a priori* ne laissent pas de place à des logiques de négociation contingente en fonction du poste, de l'individu et des acteurs qui participent à la réalisation de cet appariement. Par conséquent, si l'hypothèse d'une reconfiguration du marché interne des centres financiers de La Banque Postale doit être vérifiée, ce sont ces deux dimensions qu'il s'agira de renseigner empiriquement : le caractère collectif des règles de fonctionnement et la durabilité du lien à l'employeur. Y a-t-il une individualisation dans le traitement des promotions ou des mobilités ? Sous quelles formes et selon quels mécanismes collectifs ces mouvements s'opèrent-ils ? Si les marchés internes se caractérisent par la durabilité du lien à l'employeur, et que celle-ci, jointe à la règle de progression du salaire à l'ancienneté a établi un principe de subventions implicites entre générations de travailleurs dont la productivité est, en fonction de l'ancienneté dans le poste,

tantôt en dessous, tantôt au-dessus du niveau de salaire (J. Gautié, 2002), la stabilité dans l'emploi peut-elle alors coexister avec un principe d'individualisation de la rémunération, des mobilités, et donc des différentes phases d'une carrière au sein d'une même entreprise ? C'est l'ensemble de ces questions que nous allons traiter en renseignant les mécanismes que nous avons pu observer et qui constituent les rouages de tout un système d'emploi propre à une organisation.

C. Kerr (1954) soulignait déjà l'importance de prendre en compte les éléments d'organisations dans la compréhension du fonctionnement du marché du travail. Les travaux plus récents (F. Blau et L. Kahn, 1999) ont souligné que l'ensemble des règles du jeu propres à un marché interne vient modifier le comportement des acteurs et les faire agir de manière différente que sur un marché classique. En appliquant au cas des centres financiers les arguments de M. Piore (1971, 1986) sur la spécificité des compétences utilisées par l'entreprise, et justifiant la nécessité de maintenir en place une main d'œuvre aux compétences dédiées à son usage, l'ouverture à la concurrence et l'extension de la gamme des services financiers a pu jouer un rôle dans la transformation des qualifications requises sur le marché interne du travail. Pour autant, l'ouverture à la concurrence sur le marché des produits financiers de La Poste ne s'est pas traduite par une ouverture de son marché interne du travail. Une formule introduite par le Président de La Poste, J.-P. Bailly, résumait ainsi l'engagement du modèle social de son entreprise, en expliquant que « La Poste de demain se ferait avec les postiers d'aujourd'hui »<sup>40</sup>. Toutefois, les résultats empiriques ne nous permettent pas de penser que les mouvements de transformation de l'entreprise et leurs effets sur les règles de fonctionnement du marché interne concernent tous les postiers de manière uniforme. L'appel à l'initiative quant à la gestion de son parcours professionnel crée nécessairement des différences et des exclusions entre ceux qui ont connu un avancement au fil de l'ancienneté, selon des règles explicites et largement partagées par tous et qui doivent dorénavant faire « acte de candidature » et construire un « projet professionnel » ; et ceux, familiarisés à ces méthodes de management, souvent plus qualifiés et ayant également connu au cours de leur carrière, un ou plusieurs passages au sein d'autres entreprises. La reconfiguration de ce marché interne du travail, s'apparenterait alors à une forme de segmentation, avec la particularité de faire co-exister deux catégories de personnels : ceux qui occupent des métiers en déclin (services de production) et ceux qui occupent des métiers en développement (services de la clientèle). Déjà, la reclassification de 1993 a pu introduire une première segmentation entre catégories de fonctionnaires d'une part, puis entre fonctionnaires et

---

<sup>40</sup> Cette formule concluait le plan stratégique du Groupe La Poste, « Ambition 2015 », dont les objectifs en termes de rentabilité, de performance dans la gestion de la relation de service vis-à-vis des clients, et de développement d'activités nouvelles, étaient des priorités.

salariés d'autre part, mais dorénavant, la structuration en secteurs d'activité distincts et même entre services différents (clientèle ou production) vient s'ajouter aux catégories de postiers existantes vis-à-vis desquelles l'entreprise tente de maintenir une uniformité de traitement dans le déroulement des carrières. La filière d'affectation, elle-même indexée au moment de l'arrivée dans l'entreprise, détermine fortement les perspectives de carrière dans la mesure où ces métiers mobilisent des compétences qui ne correspondent pas aux mêmes activités, en déclin ou en croissance en fonction du choix d'orientation stratégique de l'entreprise. Il semblerait donc aussi que ceux qui occupent les services de production soient également ceux dont les emplois ne sont pas renouvelés et dont l'extinction probable des services coïncide avec celle de leur statut d'emploi, puisqu'ils sont en même temps ceux qui occupent un statut de fonctionnaire.

La nature durable du lien qui unit l'employé et l'employeur dans le cadre d'un marché interne, inscrit la relation entre les deux parties dans la durée et pose les conditions de possibilité d'y faire carrière. Cette configuration d'emploi autorise ainsi des périodes d'investissement et de retour sur investissement aussi bien du point de vue de l'entreprise que de celui de l'employé. Dans le cas de La Poste, on peut penser au passage en région parisienne qu'a connu la quasi-totalité des postiers recrutés sur concours, dont les affectations en début de carrière permettaient de répondre au manque de main-d'œuvre de l'entreprise dans cette région. La logique du tableau de mutation – accordant la priorité à l'ancienneté – se joignait aux promotions et permettait ainsi de regagner sa région d'origine au fil de son parcours, tout en gravissant des échelons. Si la sécurité de l'emploi n'est remise en cause pour aucun postier, quel que soit son statut d'emploi, qu'en est-il de l'équilibre de long terme entre contribution et rétribution quand les conditions de réalisation sont modifiées en cours de carrière ? Le cas des domiens, évoqué au chapitre précédent à travers l'histoire de Serge et Harry, est un cas particulier qui illustre la manière dont l'inscription de la relation à l'employeur dans la durée induit un équilibre de long terme qui peut se trouver remis en cause tant par le changement des règles de mobilité que de promotion. Car dans leur situation, la disparition du tableau de mutation – et de la règle de l'ancienneté – se double d'un blocage de la carrière. À lui seul, l'exemple des mutations géographiques incarne une partie de la redéfinition d'un système d'allocation des postes dont l'équilibre s'établit sur le long terme entre l'employeur et les employés, à la faveur d'un système où le recrutement local répond à un besoin plus immédiat et dont les perspectives peuvent aussi bien se situer dans le centre financier, dans une autre entité de La Poste, sur place ou dans une autre région. Quand la mobilité géographique ne contribue plus à l'équilibre de long terme au sein de la carrière, en coïncidant avec la qualification des postes à pourvoir, un des rouages de la mobilité se grippe. Quand, à ce phénomène s'ajoute

celui d'un engagement de l'entreprise en faveur de l'absence de mobilité imposée dans un rayon supérieur à 30 kilomètres, autant dire que la mobilité se grippe encore davantage.

La réalisation de notre enquête empirique offre ainsi une appréciation qualitative d'une telle reconfiguration de marché interne. Par sa dimension contextualisée, à partir de quatre centres financiers, elle montre l'intérêt de « réencaster » (D. Marsden, 1999) les modèles explicatifs cités plus haut, en rendant compte à la fois du point de vue des acteurs qui vivent ces changements en cours de carrière, en fonction de leur position dans un système organisé qui les dote inégalement de ressources et de pouvoir dans la gestion de leurs mobilités ou de celles de leurs subordonnées. La particularité des centres financiers est de connaître une transformation qui s'inscrit dans un cadre plus général de réorganisation de La Poste, mais aussi de création de La Banque Postale, et enfin de redéfinition des règles de gestion du personnel, dont le dispositif de conseil en évolution professionnelle fait partie. Il a même été spécialement créé pour accompagner les personnels à la transformation des centres financiers. L'entrée d'une recherche empirique par les acteurs qui endossent ce rôle d'accompagnement du changement permet de saisir la reconfiguration d'un marché interne en tenant compte à la fois de la dynamique organisationnelle impulsée par l'entreprise, et, du point de vue des acteurs qui vivent ces transformations en cours de carrière. Deux témoignages nous permettent de comprendre la manière dont certains d'entre eux sont amenés à intégrer ces changements dans la poursuite de leur carrière. Il s'agit bien entendu d'un discours situé – il s'agit d'un agent des services de la production et d'un chef d'équipe syndicaliste, également au sein d'un service de production – rétrospectif et par conséquent, nécessairement soumis aux aléas de la reconstruction inhérente à toute mise en récit d'une séquence de vie passée. Toutefois, leur point de vue nous renseigne sur la façon dont ils se positionnent face à la réorientation des activités de leur centre financier, mais aussi par rapport à la redéfinition des règles de « l'évolution professionnelle ».

### **2.3 Pour faire carrière, « Maintenant, il faut vendre » !**

Nous avons retenu le récit de Sandrine, agent dans un service de production (la saisie des titres optiques) dans un petit centre financier [ville B] et celui de Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée du courrier au sein d'un grand centre financier [ville d'Ile de France] dont la particularité est d'être un centre de production pure, sans service clientèle. Leur point de vue n'a pas une visée représentative. Il permet de comprendre la manière dont ils ont vécu les transformations des centres financiers au cours de leur carrière, mais aussi – et nous aurons

l'occasion d'y revenir plus loin – leur façon d'intégrer les changements de règle de mobilité et de promotion à leur stratégie de carrière. En cela, leur point de vue est signifiant. Ils ont en commun d'occuper des postes de production amenés à se transformer, et d'avoir réalisé une longue séquence de leur carrière dans les centres financiers (16 ans pour Sandrine et 26 ans pour Renaud). Ils correspondent aussi au type de personnel que les conseillers en évolution professionnelle sont censés prioriser dans leur accompagnement.

Les activités de production consistent souvent à saisir sur des machines informatiques des ordres de transferts financiers, d'ouverture ou de fermeture de comptes. Il peut s'agir de chèques, de virements nationaux ou internationaux, ou encore de mandats cash. Chaque service est spécialisé en fonction du type d'opération à effectuer (la vie du compte par exemple s'occupe uniquement des transferts liés aux opérations courantes et aux découverts ; la monétique s'occupe des activités liées à l'usage des cartes bleues ; les ordres de bourse sont également traités dans un service à part, de même que les successions). L'agent reçoit donc un bordereau (un chèque ou un ordre de virement par courrier, de plus en plus sous forme dématérialisée) et saisit l'ordre de transfert à effectuer sur une machine dédiée dont la manipulation nécessite une connaissance technique spécifique à la nature de l'opération, de la machine et donc du service. Par exemple, la saisie des traitements interbancaires de paiement (TIP) se fait à l'aide d'une machine spécifique, les TO (titres optiques) au sein d'un service dédié, le CLO (centre de lecture optique).

*« Comme j'arrivais de bonne heure, j'allumais tous les TO, parce qu'il fallait que quelqu'un... il y avait deux salles en fait. Et puis à côté de ça, quand tu n'avais pas beaucoup de boulot, on nous faisait faire de la saisie de KGS, donc c'était tout ce qui était remboursement, épargne... qu'il fallait saisir. Donc ça, on faisait aussi. On faisait aussi des IEV, c'était tous les remboursements que l'on faisait aux COFI (conseiller financier) où à ceux qui se déplaçaient. Donc c'est vrai qu'il y en avait à foison... on les a fait disparaître, mais il y en a eu pendant je ne sais pas combien de temps. » Sandrine, agent à la production, CF [ville B]*

Pour être réalisées, ces activités de saisie d'opérations bancaires ont besoin de toute une logistique. Un pan important de l'activité des centres financiers est donc organisé autour du cheminement des supports matériels de ces ordres de transferts bancaires. L'arrivée et le départ du courrier (les chèques arrivent par camion et les avis d'opération repartent par la même voie) constituent à eux seuls, deux services à part entière. Une partie importante de cette activité, que réalise et encadre Renaud, est donc assurée par un travail de manutention, de déchargement et de distribution du courrier, à l'intérieur du centre.

Les activités commerciales et la gestion directe de la relation avec le client-usager ne sont néanmoins pas nouvelles au sein des centres financiers. Dans le récit de Renaud, on s'aperçoit que l'organisation des activités de *front-office* a changé plusieurs fois. Il relate la mise en place de « groupes de gestion », qui d'après lui, ont permis d'accroître la diversité des activités à effectuer par les agents et permis ainsi de prendre le contrepied de l'extrême division des tâches dont la pénibilité et le désintérêt ont été décrits par M. Crozier. Renaud explique aussi comment la relation d'interdépendance entre les guichetiers en bureau de poste et les agents des centres financiers a pu et peut encore se traduire par une représentation différente des objectifs de production. D'un côté « *il faut vendre* » et de l'autre, « *il faut assurer le zéro fraude, zéro faute* ».

Les changements initiés à La Poste et dans les centres financiers ne se limiteraient donc pas à des changements technologiques comme cela avait pu être le cas par le passé (le passage du TUP aux TIP, ou celui de Bull en IBM). Il semblerait que la transformation de l'objectif de production au service d'un prestataire, La Banque Postale, et non plus directement au service d'un usager ou d'un client, change le sens que les agents donnent à leur travail. D'après Renaud, cette modification de l'objectif de production change aussi les critères d'évaluation du travail. Ainsi, la recherche de la performance commerciale remplacerait, du moins semble devoir cohabiter avec le principe du « zéro défaut », « zéro faute », présenté comme une caractéristique de l'exigence du service public. Cette redéfinition de l'objectif final change la manière dont les agents se représentent leur activité, d'un côté servir une exigence de qualité au plus grand nombre et de l'autre, servir des objectifs commerciaux, dont l'atteinte se ferait au détriment du premier.

*« Dans les centres financiers, on n'avait pas le contact direct avec le public. Je pense aussi que dans les centres financiers, il y a eu pendant très longtemps, les consignes qui étaient données, c'était, « il faut le zéro faute ». « Il faut le zéro faute, il faut le zéro fraude ». Donc c'est vrai que quelquefois, on était très tatillons, trop tatillons peut-être aussi. On défendait le service public et le service au public, parce que normalement il doit quand même y avoir un lien entre les deux. Sauf que, on n'avait pas en face, la personne directement, ça restait un numéro. Alors que le guichetier, c'est quand même l'individu qu'il a en face de lui. » Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, CF Ile de France*

La transformation des activités et des objectifs de production modifie les critères d'évaluation du travail et par conséquent, redéfinit les compétences valorisées et valorisables sur ce marché du travail. Autrement dit, la reconfiguration du marché interne des centres financiers ne changerait pas uniquement les règles en matière de gestion des ressources humaines, ni uniquement les modes de management (moins directif et plus fondé sur l'autonomie des agents), elle redéfinirait également la nature des compétences valorisables sur ce marché et donc la nature du travail qui compte pour faire carrière. En effet, les fonctions commerciales et leur développement font

émerger de nouveaux métiers, non plus centrés sur la gestion administrative des dossiers, mais sur la relation clientèle. Ce sont ces métiers qui sont mis en valeur par la direction des Services Financiers pour répondre aux orientations stratégiques de La Banque Postale, mais aussi par les CEP qui expliquent aux agents des services de production qu'ils doivent dorénavant rejoindre ces activités pour être promus et donc pour faire carrière. Cela constitue une remise en cause de la valeur que les agents donnaient à leur travail, tant la dimension commerciale apparaît dans les propos de Renaud comme un objectif dégradé par rapport à l'exigence de contrôle, réalisée par les agents des services de production.

*« En même temps, c'est vrai que pour les personnes qui pendant des années et des années ont fait un boulot de... entre guillemets de service public, et en tous les cas, assez pointilleux, sur la réglementation, etc. Là, leur dire, « mais non, maintenant la priorité c'est de vendre », c'est vrai que ça ne passe pas forcément bien. Ça, c'est vrai. [...] Mais autrement les personnes qui travaillent dans les centres financiers depuis longtemps, la question de la vente, ce n'est pas leur métier. Et encore, ça a évolué parce qu'en fait il y a la mise en place des Conseillers financiers à La Poste en 1992, 1993. Pour nous dans les centres financiers, c'étaient des chiens. C'était, de toute façon ils veulent vendre donc ils nous envoient des trucs merdiques (des dossiers incomplets), et de l'autre côté c'étaient les vieux chiants des centres financiers qui sont hyper réglementaires. C'est vrai qu'il y avait même entre nous des conflits. Entre les bureaux de poste et les centres financiers. » Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, CF Ile de France*

Lorsque nous nous sommes rendus dans les services de la clientèle, nous n'avons pas trouvé de services morcelés en fonction de la spécificité technique des opérations à effectuer. Tous les agents de ces services sont installés dans de grands espaces ouverts, face à un ordinateur, avec un casque sur les oreilles. Le bruissement des conversations téléphoniques y est permanent, car il constitue le cœur de l'activité. Il s'agit en effet de répondre aux demandes des clients, par mail, par courrier, mais surtout de répondre aux appels entrants dont le seuil d'accessibilité est affiché en grand, visible de tous et théoriquement garant d'un service de qualité. Répondre aux demandes des clients, leur expliquer pourquoi un virement est en attente, pourquoi leur plafond de découvert est atteint, éventuellement leur proposer un produit financier et renvoyer alors l'appel vers un autre agent, en charge de réaliser la vente. L'activité de travail est donc bien différente de la production, mais ce sont surtout les conditions et les méthodes de travail qui changent : les horaires, ajustés aux pics d'appels, les sollicitations permanentes, le bruit, etc., sont autant d'éléments qui semblent justifier en partie le point de vue de Renaud, chef d'équipe et syndicaliste lorsqu'il présente les activités de la clientèle dont l'objectif de production serait tout aussi dégradé que dégradant par rapport à ce qu'il nomme « l'exigence du service public ». En effet, beaucoup d'activités de production en centre financier s'effectuaient de nuit, notamment l'arrivée du courrier. On conçoit mal de maintenir une plateforme téléphonique ouverte en dehors des pics



d'activité et encore moins la nuit. La présentation relativement contrastée entre les services de production et les services de la clientèle semble donc également refléter des enjeux de lutte, qui se cristallisent notamment sur les horaires et les conditions de travail.

Au-delà des conditions de travail, présentées comme plus pénibles par les agents de la production, qu'ils appréhendent comme une régression, Renaud exprime, en tant que chef d'équipe et syndicaliste, un certain malaise inhérent à ce qu'il présente comme une dévalorisation du travail où l'exigence du service public serait sacrifiée sur l'autel du développement commercial : « *ce que tu as fait pendant vingt ans, c'est de la merde. Maintenant, il faut vendre* ». Pourtant, les récits de Sandrine et de Renaud au sujet de leur activité de production montrent qu'ils réalisaient déjà leur travail de manière orientée vers la satisfaction du client-usager. Sandrine insiste même sur la diminution de l'intérêt qu'elle porte à son travail lorsque l'organisation de celui-ci lui fait perdre de vue le client final.

*« Une petite parenthèse, par rapport à ce que je te disais tout à l'heure où il y a eu durant les années 1990 une amélioration des conditions de travail liée à l'intérêt que l'on pouvait trouver à ce boulot avec... Tu travaillais avec le gars qui travaillait aux réclamations, donc tu répondais au téléphone, ça pouvait tomber sur une réclamation ou sur un dossier. Et donc tu voyais un peu la vie du chèque. Depuis le moment où il arrive jusqu'au moment où il est crédité et tout. Et en fait, avec les réorganisations, à partir de 2002, 2003, on est revenus en arrière. [...] Et pour le personnel, il a l'impression qu'on revient 20 ans, 30 ans, en arrière, puisqu'on recommence avec des grands chantiers : la cellule des successions, on est revenus aux cellules de successions, on est revenus à ce que l'on appelle « la vie du compte », avec ATD, tout ce qui est saisi sur salaire, etc. Des modules spécifiques par activité. Alors, qui permettent la massification, qui permettent de la productivité, mais qui rendent plutôt abêtissant le travail, parce que répétitif. Et tu as donc dans ces services, dans ces centres-là, un boulot qui redevient répétitif comme il l'était il y a 20 ou 30 ans. »* Renaud, chef d'équipe au service de l'arrivée, CF Ile de France

*« Pour la compta, on fait vraiment tous les transferts, ça part ensuite sur le fichier [nom du fichier] et puis après c'est retransmis certainement. Et il y a des trucs, je te disais, ça fait 16 ans que je suis sur le même truc, et si tu veux ce que je déplore un peu... ce qui est dommage, c'est qu'on ne sait pas ce qu'il y a avant, on ne sait pas ce qu'il y a après quoi. [...] Si tu veux nous on fait la saisie. Moi, ce que j'aimerais, c'est qu'on sache d'où ça vient. Il y a des trucs, je sais d'où ça vient, ça peut venir des clientèles, on va les saisir, mais après qu'est-ce que ça devient ?... »* Sandrine, agent à la production, CF, ville B

*« Moi si tu veux quand j'avais des soucis, parce que je savais qu'il y a des trucs qu'il fallait absolument faire pour des clients, quand j'avais des soucis, je savais où m'orienter. Donc c'était aussi bien la vie du compte, maintenant c'est la vie du compte avant je crois que c'était les OSJ (nom du service) ou des ASC (nom du service), donc je descendais, c'est des trucs, je savais qu'il fallait absolument qu'ils passent, tout ce qui était des comptes bloqués... Je savais à qui m'adresser. Par contre maintenant, on me donne des trucs, on me dit c'est quoi ça, je dis je sais le saisir, je sais en gros, ça peut être aussi bien des étiquettes en KGS, des étiquettes on n'en fait plus. Des fois je dis, c'est du JCQMH, c'est quoi JCQMH, c'est une bonne question, c'est les UI qui me les donnent, tu vois c'est des trucs que je déplore un peu parce qu'en plus*

*avant je savais où me diriger. Maintenant je ne sais plus.* » Sandrine, agent à la production, CF, ville B

L'expression d'une perte de sens lié à la transformation des activités au sein des centres financiers n'est pas limitée aux seuls points de vue de Sandrine et de Renaud. Le « journal des CCP et CNE », *Les services financiers dans l'œil du cyclone*, du syndicat SUD PTT d'octobre 2002, présenté ci-dessous, semble relayer une position collective. À un moment où La Banque Postale n'était pas encore créée et à un moment où, comme le soulignaient les différents rapports du Sénat déjà cités, les services financiers étaient « au bord de l'asphyxie », le chapeau introductif souligne les conséquences en termes de management et en termes de tarification liée à l'orientation commerciale prise par la direction des Services Financiers. Cette orientation, prise « sur le modèle des autres banques » est décrite comme antagoniste avec l'objectif de service public. « Derrière l'amélioration de la « relation-client », [se] cache une machine de guerre apte à bouffer de l'utilisateur à la sauce commerciale ». Le terme de « client » est d'ailleurs utilisé avec des guillemets et ne se substitue pas encore à celui d'utilisateur. Le verbe haut, le journal dénonce la part croissante que prennent les objectifs commerciaux : « le dépassement des objectifs commerciaux devient tellement prioritaire que tout le reste passe au second plan ». Dénoncer ainsi la place que prennent ces objectifs tout en réaffirmant une des missions de service public dévolues aux Services Financiers : « développer l'accès aux services financiers à l'ensemble de la population, sans exclusive » ; permet de comprendre la manière dont certains agents se représentent la poursuite de leur carrière au sein de centres financiers dont les orientations, les activités et les conditions de travail, changent.

Les agents des services de production déplorent la perte de vision globale des dossiers qu'ils ont à traiter, puisque le découpage des tâches leur impose dorénavant un travail morcelé, monotone et répétitif. La saisie d'un dossier se trouve par exemple séparée de sa vérification, alors que lorsqu'elle était effectuée par le même agent, dans la foulée, cela lui permettait de gagner en efficacité et en polyvalence. Aussi, chaque tâche est désormais « pesée » et cette mesure sert de base à l'attribution individuelle de la charge de travail. Il est ainsi possible de connaître le nombre de dossiers traités par jour et par agent. Dans un contexte où l'activité de production se rétracte, où les recrutements ne permettent pas d'assurer un renouvellement des équipes ailleurs que dans les services clientèle, certains agents rencontrés au centre financier de [ville d'Ile de France], uniquement centre de production, déclarent travailler dans un « mouvoir ». La métaphore est lourdement évocatrice dans la mesure où elle renvoie au suicide d'un des agents du centre, survenu à l'automne 2011. Cet événement avait alors donné lieu, à la demande du CHSCT du

centre, à la réalisation d'une étude indépendante sur les liens entre l'organisation, les conditions de travail et la santé des travailleurs. Voici ce que l'on peut lire dans un de leurs rapports :

Ce qui semble se rejoindre de façon unanime dans les entretiens, est que les réorganisations mettent très fortement à l'épreuve les manières de travailler et donc le rapport que les agents ont précédemment construit avec le travail.

Selon ce qui ressort des entretiens, le dernier et récent changement a consisté en une segmentation de l'activité en différentes tâches (enregistrement d'un dossier, étude, ouverture, fermeture, envoi de courriers).

Ce découpage de l'activité a débouché sur « un pilotage de flux ». Celui-ci consiste à attribuer à chaque tâche un temps donné pour l'exécuter. Les tâches sont ainsi « pesées » et la mesure de cette pesée se fait en minutes. Ainsi, une ouverture de compte est estimée à X minutes, un changement de représentant légal à X minutes...).

En fonction de cette pesée, des pochettes sont constituées et distribuées aux agents. Elles sont « chargées » de certaines tâches (ouverture de comptes, changement de mandataire, demandes de cartes bleues...). A l'issue de sa vacation, l'agent peut « rendre » le travail qu'il n'a pas fini. En d'autres termes, il rend sa pochette non finie.

Une vacation à la journée est estimée à 400 minutes. Le total de l'ensemble de dossiers dans une pochette doit équivaloir à 400 minutes.

Les agents ne savent pas très bien comment les activités ont été pesées. Ce « poids » aurait été établi à partir de données datant des années 90 à une époque où les dossiers étaient, selon les agents, moins complexes qu'aujourd'hui. Il nous a été souligné que les documents ayant servi de base de calcul auraient été remplis « *n'importe comment* » par des agents contestant déjà à l'époque la validité de cet outil de travail.

Notre propos ici dans le cadre de cette expertise, n'est pas d'évaluer le bien-fondé ou non de cette évolution et des méthodes qui ont servies à l'établir, mais simplement de souligner que les agents contestent très largement cette méthode de « pesée » et ne lui accordent aucun crédit.

Le contexte des centres financiers apparaît ainsi sous le jour d'une transformation intense des activités, orientées vers le développement des services de la clientèle, des réorganisations régulières des méthodes de travail structurées par la recherche d'une réduction des sureffectifs dans les services en déclin et enfin, par un climat social particulier qui charge les mobilités de représentations lourdes (« *de toute façon on nous laisse crever* », « *ce que tu fais, ça ne sert à rien* »). C'est dans ce contexte que les conseillers en évolution professionnelle ont à remplir leurs missions. Notamment, celle d'accompagner les agents de la production vers les nouveaux métiers. L'activité des CEP s'inscrit donc dans une politique de gestion des ressources humaines qui vise à actionner le levier de l'adaptation qualitative de la main d'œuvre, principalement en raison de l'engagement de l'entreprise et de la quasi-impossibilité de fait de recourir aux licenciements. Le maintien dans l'emploi de l'ensemble du personnel apparaît ainsi comme un principe structurant dans ce contexte : il est à la fois un élément qui justifie le déploiement d'une politique RH spécifique, et en même temps, une règle stable qui permet aux agents d'orienter leur comportement. Nous allons voir comment le travail des CEP consiste en partie à faciliter la mise en compatibilité des orientations de l'entreprise et des choix de carrière des personnels. Nous verrons par exemple en

quoi il peut être tout à fait raisonnable pour certains agents d'attendre d'être « au pied du mur » de la fermeture de leur service plutôt que de déployer des stratégies d'adaptation à la disparition programmée de leur activité.

*« Pour l'instant, l'évolution de carrière... moi, le téléphone, ça ne me branche pas trop. Si jamais je dois me retrouver au service client, au secours. [...] Non, parce que ça dépend, tu peux tomber sur de bons clients, mais moi aller chercher le client pour lui vendre des produits, ce n'est pas mon truc quoi. J'ai du mal. » Sandrine*

*« Moi je suis l'évolution. Je m'adapte. S'il faut que j'aille apprendre ailleurs, j'irai apprendre ailleurs. Mais tu sais moi, rien que la clientèle, avoir le téléphone sur les oreilles toute la journée, ce n'est pas possible. Niet. » Sandrine*

La réponse de Sandrine, faite ici à son CEP lors de leur première rencontre, traduit toute l'ambivalence de son comportement dans la poursuite de sa carrière au sein d'un univers en transformation, dont le maintien implique, à un moment ou à un autre, la réalisation d'une mobilité. C'est finalement le choix de ce moment, d'actionner une démarche de mobilité, qui montre finalement dans quelle mesure les acteurs sont capables de faire agir les règles (J.-D. Reynaud, 1996) dans un sens qui leur soit favorable (attendre la réorganisation, c'est le sens de la formule « *je suis l'évolution, je m'adapte* ») et pas seulement d'en subir les conséquences (rejoindre un service client). Mais avant de comprendre comment les acteurs mettent en place diverses stratégies de contournement, il nous faut expliquer l'origine, le rôle et le fonctionnement de ces conseillers en évolution professionnelle, dont la tâche apparaît bardée d'enjeux stratégiques pour l'entreprise et potentiellement conflictuels pour les agents des services de production.

## **Conclusion**

Avec ces deux précédents chapitres, nous avons montré l'évolution que connaît La Poste depuis une vingtaine d'années. Notamment, ses réformes de statuts (exploitant public, EPIC, société anonyme, ouverture à la concurrence), les changements que ceux-ci induisent en termes de gestion du personnel (fin du recrutement de fonctionnaires, harmonisation des règles et création du statut de postier), et, finalement, le processus de reconfiguration de son marché interne de façon à le rendre compatible avec les changements que connaît l'entreprise. Nous avons souligné en quoi le cas de La Poste correspond à un cas de marché interne, mais un marché interne dont les spécificités et l'hétérogénéité nous ont amenés à préciser davantage, celles, particulières aux centres financiers de La Banque Postale. Un marché interne dont la

reconfiguration passe par l'organisation de la mobilité professionnelle comme un levier de gestion RH, elle-même mise en œuvre par la création d'un métier dédié à son activation. Après cette étape de délimitation progressive de notre terrain d'enquête, il s'agit à présent de resserrer la focale encore d'un cran sur l'outil destiné à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise, du moins, celles qui concernent le volet RH de l'accompagnement de sa transformation : la création du métier de conseiller en évolution professionnelle (CEP).

## Quel avenir pour les services financiers ?

Alors que les négociations du nouveau contrat de plan avancent, le silence autour du devenir des services financiers et de son personnel se fait de plus en plus assourdissant. Ce mutisme est d'autant plus inquiétant que réorganisations et restructurations n'ont qu'un seul objectif : améliorer la rentabilité en copiant les banques, notamment pour tout ce qui concerne les politiques commerciales, tarifaires et managériales. Pourtant, La Poste n'est pas une banque et ne doit pas le devenir. Elle doit, dans ce secteur, proposer des produits et des prestations qui répondent aux besoins de la population, et de toute la population !

### Bureau de poste ou agence commerciale ?

Pour ce qui concerne les bureaux de poste, la stratégie est maintenant claire : les transformer en agences commerciales dans les quartiers dont "le potentiel commercial" est jugé intéressant. Cela se traduit par l'éviction de tout ce qui ne touche pas directement la vente comme les activités de comptabilité et de RH. Dans les zones qui ne sont pas jugées suffisamment rentables, comme en milieu rural (ce qui est très discuté, même économiquement), la politique de la direction se résume à un chantage envers les élus locaux : "vous mettez la main à la poche ou alors on ferme votre bureau !"

Pour les guichetiers, la situation devient de plus en plus insupportable. Les pressions sur l'atteinte des objectifs s'accroissent sans cesse, et les directeurs font preuve (pour une fois !) d'imagination sans limites : après les briefings, débriefing, training hebdomadaires puis quotidiens, ils obligent les agents à suivre des formations pour le moins particulières. En effet, celles-ci sont conçues pour décomplexer les agents à la vente. Pour cela, on exige par exemple aux sessionnaires de courir en rond dans une salle en poussant des cris. Alors, formation ou endoctrinement sectaire ?

### Tarifcation "à la carte" !

Une consultante, dans Forme de novembre 2001, résume parfaitement l'état d'esprit de bon nombre de nos dirigeants : "Attention : savoir conquérir, développer et fidéliser les clients est nécessaire, mais insuffisant. Encore faut-il que les clients soient rentables. Cela suppose qu'ils aient été ciblés de manière à correspondre à l'esprit de l'entreprise. Car tout client n'est pas bon à prendre et encore moins à fidéliser". Si cette déclaration se passe de commentaires, elle ne

reste pas sans conséquences. Les consignes sont pour les guichetiers comme pour les agents des CRSF de placer un maximum de produits à certains "clients" afin de les fidéliser. A cet effet, nos stratégies développement des packages, qui sous des aspects alléchants, se révèlent souvent n'être que des "attrappe-gogos". A l'inverse, une tarification de plus en plus élevée pour les titulaires en difficultés est mise en place pour les inciter à aller voir ailleurs. Et puis, s'ils restent, ils rapporteront toujours un argent qui servira sans doute à cajoler "les clients à conforter" ! Cette attitude est totalement contraire aux missions de service public qui restent pourtant la meilleure justification de l'existence des services financiers de La Poste !

### Les CRSF en ligne de mire !

Dans un tel schéma, les centres financiers sont considérés comme une charge, puisqu'ils ne seraient pas directement en contact avec le public. C'est d'ailleurs l'argument qu'avait utilisé la direction pour justifier l'absence de créations d'emplois lors de l'ARTT. Alors, il faut faire le moins mal possible avec le moins de moyens, en particulier en effectifs. Toutes les restructurations que nous vivons depuis des années et qui s'accroissent encore (lire page 2, 3 et 4) en sont les meilleurs exemples. Aucune d'entre elles n'a concrètement amélioré les conditions de travail ou la qualité de service. En revanche, elles se sont toutes soldées par des suppressions d'emplois et par une augmentation de la flexibilité. Et pour couronner le tout, le dépassement des objectifs commerciaux devient tellement prioritaire que tout le reste passe au second plan : les autres activités et surtout nos conditions de travail.

Il faut changer radicalement d'orientation. La Poste doit développer ses services financiers dans une optique de service public avec un personnel travaillant dans de bonnes conditions, gage de réussite.

### Le module "Analyse et Suivi Clientèle"

Il développera une approche commerciale dans le traitement des situations complexes des clients et assurera la gestion du risque.

La résolution des "situations complexes" sera basée sur le commercial. C'est une façon d'imposer et de généraliser dans les services un traitement à deux vitesses des réclamations suivant la surface financière du client. C'est une remise en cause des principes d'égalité d'accès et de traitement, principes qui caractérisent le service public.

### Le module "Gestion Clients Contrats"

L'organisation de ce module permettra à chaque agent de traiter l'ensemble des opérations liées à l'équipement du client. Ces traitements seront facilités par la mise en place de SIROCCO.

Ce service récupère les activités de la cellule dépôts épargne. Il regroupera ainsi, toutes les activités dites "de gestion administrative" des comptes d'un titulaire, celles-là même qui, dans le schéma OCRE 1 devaient partir à terme dans les bureaux de poste. L'objectif reste d'actualité même si la direction se veut rassurante en insistant sur le principe du maintien dans tous les CRSF de l'ensemble des métiers du domaine clientèle. De plus, en rompant le lien de territorialité, la direction peut facilement organiser le module en chiant par activités ce qui serait une grave déqualification des agents.

## L'amélioration des conditions de travail et du service à rendre à nos titulaires, c'est :

- l'arrêt des suppressions d'emplois
- une politique volontariste de remplacement des départs à la retraite par l'organisation de concours de fonctionnaire.
- une politique de formation et de promotion pour tous les agents des CRSF.
- la volonté de développer l'accès des services financiers à l'ensemble de la population, sans exclusive.

## Organisation des services clientèles :

# Résultat MédiOCRE

Les difficultés de déploiement de SIROCCO ont consacré l'échec de l'organisation OCRE 1 qui se mettait en place depuis 4 ans à effectifs réduits. La direction cherche donc à faire évoluer l'organisation des services clientèles.

OCRE 2 doit répondre à trois objectifs : "Optimiser la gestion du trafic (courrier, minitel, internet, téléphone), redéfinir les processus de traitement pour répondre au niveau d'exigence des clients de La Poste et enfin revoir les parcours de carrière et améliorer les conditions de travail".

A travers ce langage technocratique, nos dirigeants font un constat d'impuissance : l'organisation actuelle ne permet pas de faire face aux points de trafic. Même l'activité quotidienne connaît des difficultés d'écoulement et les conditions de travail des agents s'en ressentent. Nulle part il est fait référence à la diminution des effectifs qui n'a pas cessé depuis des années parallèlement à l'augmentation des activités CCP/CNE. Par contre, on veut nous culpabiliser en faisant allusion à l'insatisfaction de nos titulaires quant à la qualité du service rendu alors que dans les enquêtes d'opinion, les services financiers ont une bonne image auprès du public et ce malgré la dégradation des conditions de travail. A ce sujet, la direction affirme sans rire avoir l'intention de les améliorer !

### Les principes de la nouvelle organisation

-Renforcer la responsabilité des services financiers vis-à-vis du client : derrière l'amélioration de la "relation client", OCRE 2 cache une machine de guerre apte à bouffer de l'usager à la sauce commerciale.

-Renforcer le lien CRSF/bureau de Poste et maintenir les liens de territorialité lorsque cela est nécessaire : améliorer les rapports entre CRSF et bureau est plutôt positif. Cependant la territorialité, un des piliers du module tous produits, est remise en question puisque 70% des activités ne seront plus territorialisées. Ce dispositif permet à la direction de concentrer certaines activités voire d'organiser des activités par chiantier.

-Favoriser le développement de parcours professionnels à l'intérieur des CRSF et entre le CRSF et le Réseau en lien avec les souhaits des agents et la politique de développement de La Poste : ce passage

a fait l'objet d'une réécriture plus présente. Il est vrai que dans la première version, le parcours professionnel était en premier lieu "adaptés aux besoins de l'entreprise". Placer en seconde position les souhaits des agents, minimisait la "valorisation professionnelle" que la direction veut mettre en avant pour faire passer la pilule d'OCRE 2.

### L'organisation proprement dite

La direction veut nous faire croire qu'OCRE 2 n'est qu'un simple toilettage de la version précédente. En réalité, c'est la disparition de la cellule dépôt épargne et l'éclatement du module tous produits qui était le principe de base d'OCRE 1 suivant le triptyque "un client, un bureau, un module". La nouvelle organisation s'inspire fortement de celle existante dans les modules des centres de Paris Bretagne et Paris Aquitaine. Chaque service gardera le principe de la fusion des activités CCP/CNE qui a entraîné l'échec du déploiement d'OCRE 1. Sur le détail de la formation, la direction a renvoyé l'identification des besoins à l'expérimentation sur le site pilote prévu à Lille.

### Le module "Relation Clientèle"

L'objectif est d'améliorer l'accessibilité téléphonique, répondre à 80% des demandes clients simples, compléter l'offre de produits financiers de La Poste. La DESF pense avoir trouvé le moyen de mettre en place un accueil téléphonique centralisé dans chaque CRSF en supprimant la territorialisation. Elle suit en cela le modèle, très en vogue dans les entreprises de services, du centre d'appel. Nombres d'études montrent pourtant que ce type d'organisation, qu'il soit interne ou externe, n'améliore pas la relation client. En revanche, elle dégrade profondément les conditions de travail et la santé des agents. Dans sa présentation, la direction insiste sur les autres activités (courrier, minitel, internet) mais il ne faut pas être grand clerc pour comprendre que les agents affectés dans ce service, devront répondre à un maximum d'appels et dans le même temps, assurer "l'accroche commerciale". Il y a fort à parier que les objectifs commerciaux seront revus à la hausse. Enfin, le nombre de service téléphonique sera limité, tout au plus deux dans les grands CRSF. Cela promet pour les conditions de travail (niveau sonore, concentration de personnel...).

## Services de production

# Echange Image Chèque : des débuts laborieux !

La Poste a souvent été montrée comme le "bon élève" lors de la mise en place de l'EIC.

Nos directeurs ne se sont d'ailleurs pas privés de s'adresser des satisfécit. En interne, la situation est loin d'être aussi brillante et le personnel en fait une nouvelle fois les frais !

### Pas gratuite, la réussite !

EIC est avant tout un système qui permet, par le biais de la dématérialisation des échanges physiques des titres, de justifier des milliers de suppressions d'emplois sur la place bancaire. C'est sans doute cette perspective qui a tellement motivé nos dirigeants, car lorsqu'il s'agit de prendre des mesures favorables au personnel, ils se montrent beaucoup moins zélés. Et encore, parler de réussite, c'est aller vite en besogne car si La Poste passait pour "le bon élève de la classe", en interne les difficultés techniques et d'organisation ont fortement dégradé les conditions de travail. Aujourd'hui, si tous les échanges passent par le système EIC, des problèmes demeurent : la qualité déplorable des photocopies, les difficultés d'archivage au-delà de 30 jours, la persistance des anomalies comptables même si on tente de les minimiser ici ou là. Cette dématérialisation et l'augmentation du nombre de cartes de paiement délivrées en 2001 génèrent une certaine baisse de trafic. Pour autant, les conditions de travail ne s'améliorent pas et l'avenir du personnel de la production reste pour le moins incertain. En effet, la direction nationale ne semble pas pressée de présenter un dossier complet sur la réorganisation de la production avec les niveaux d'emplois et de fonctions.

### Ils veulent faire pire...

D'autres projets en préparation risquent d'avoir des conséquences désastreuses pour l'emploi en 2003.

C'est le cas de l'adaptation de EIC aux échanges inter-CRSF concernant les chèques postaux (EIC CCP), la disparition du nom du bénéficiaire sur les extraits et la lecture optique du montant du chèque. Tous ces projets auront pour effet de diminuer le nombre d'activités. Ils sont directement liés à la politique de suppressions d'emplois que la direction générale pratique depuis des années. Sous des prétextes de "modernisation", les réorganisations et les restructurations qui vont souvent ensemble se traduisent systématiquement par des emplois en moins et une dégradation des conditions de travail. Dans le même temps, les phases de montée en charge des nouvelles techniques, sources de difficultés, se succèdent et la qualité de service que nous devons aux usagers se détériore.

### ...et par tous les moyens !

Les agents de classe 1 sont directement visés par l'objectif de la direction de faire baisser la "masse salariale" qu'elle considère de façon constante trop onéreuse. Il lui arrive aussi d'anticiper les reprises d'emplois pour des projets qui n'ont pas encore vu le jour. C'est le cas par exemple de l'automatisation de l'accord de paiement des impayés. Ce projet inscrit au budget 2002 permet aux directions des centres de supprimer un emploi par module (150 au total) alors que le test commence cet automne au CRSF de Nantes !

Il est urgent d'arrêter toutes les réorganisations et restructurations en cours tant que le bilan de la mise en place de l'EIC n'a pas été fait. Suivant les conclusions de ce bilan, la direction devra justifier, dans le cadre de la nouvelle organisation de la production, le niveau d'emplois nécessaire sur les différentes fonctions et l'opportunité de poursuivre les projets.



usager n'y retrouvera plus son compte !

A travers OCRE 2, la direction conserve son ambition de transformer les services financiers en une filière autonome. C'est la porte ouverte à la mise en place de "la banque postale".

Cette option, si elle devait se réaliser, serait désastreuse pour la clientèle et tous les agents (CRSF et guichets).



Accompagner les mobilités, le drôle de métier de conseiller en évolution professionnelle (CEP)





## Introduction

La mise en place des CEP s'inscrit dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise et plus particulièrement, celle des centres financiers. En 2011, la création de ce dispositif dédié à l'accompagnement des mobilités des postiers illustre à la fois les transformations du marché interne et, en même temps, la volonté de l'entreprise d'accommoder les postiers au changement d'activité des centres financiers. Nous allons donc à présent, rendre compte du rôle de ces postiers particuliers, dont le travail consiste à favoriser la mobilité d'autres postiers. Nous reviendrons sur l'origine du dispositif, puis nous verrons en quoi consiste leur travail au quotidien, avant de montrer une partie des effets que peut avoir leur action auprès de leurs collègues.

À la différence des chapitres précédents où nous sommes partis des concepts théoriques vers le terrain en essayant de montrer en quoi l'appareillage qu'offre la théorie des marchés internes permet d'éclairer le cas que nous avons investigué, il s'agit de montrer ici comment le cas particulier des centres financiers, à travers la mise en œuvre d'un dispositif lui aussi particulier, permet de renseigner empiriquement un phénomène de reconfiguration d'un marché interne spécifique. Pour ce faire, nous adoptons une démarche inductive qui part du travail d'enquête réalisée sur le terrain, dans les centres financiers, au contact des CEP. Ce chapitre laisse donc une part importante aux extraits d'entretiens réalisés sur place, ainsi qu'aux matériaux empiriques recueillis au cours de l'enquête.

### 1. La création des CEP : origines gestionnaires et cadrage « psy »

La création de La Banque Postale et la place qu'elle prend au sein du Groupe La Poste, explique en partie la nature des enjeux qui reposent sur l'adaptation de sa main-d'œuvre et sa capacité à « sauver La Poste »<sup>41</sup>. Pour comprendre le sens du dispositif de conseil en évolution professionnelle incarné par les CEP, il faut revenir sur les grandes lignes de politique de gestion des ressources humaines au sein de La Banque Postale et sur leurs perspectives d'extension à l'ensemble du Groupe.

---

<sup>41</sup> « *Sauver la Poste : devoir politique, impératif économique* », rapport d'information de la Commission des Affaires économiques et du Plan et du groupe sur l'avenir de la Poste et des Télécommunications, présenté le 21 avril 1997, *Op. Cit.*

## 1.1 Un projet à la logique gestionnaire venu de La Banque Postale

L'extrait d'entretien qui suit a été réalisé avec une personne cadre dirigeante au sein de la direction des ressources humaines au siège de La Banque Postale : Laurene. Laurene est entrée à La Poste en 1996, en ayant intégré en 1994, l'ENSPITT. Avant cela, elle a effectué une formation en gestion-finance, puis un 3<sup>e</sup> cycle en RH. Elle s'est d'abord occupée de la communication interne du Groupe La Poste à destination de l'ensemble des cadres dirigeants. L'enjeu de son poste était à ce moment-là, de « *diffuser une culture de gestion aux managers* », en s'appuyant sur ses compétences d'économiste-gestionnaire. À partir de 2008, Laurene a intégré la direction des ressources humaines du Groupe La Poste, où elle s'est occupée des questions de mobilité. En particulier, elle avait en charge ce qu'elle décrit comme « *un des sujets les plus difficiles* », qui concerne l'accompagnement des postiers vers la mobilité externe et plus spécifiquement vers la Fonction publique (territoriale, hospitalière et Fonction publique d'État). Comme elle le précise, « *l'entreprise était en train de changer de modèle, en passant d'une administration à une entreprise commerciale et des gens ne s'y retrouvaient plus* ». Voici à présent, comment elle décrit le périmètre de son poste actuel :

*« J'ai en charge, en particulier, le domaine évolution professionnelle. Dans le domaine de l'évolution professionnelle, il y a tout ce qui concerne les dispositifs d'évolution professionnelle. Donc la création des dispositifs, leur élaboration et le suivi, la mise en main. Donc ça va des parcours croisés, on a identifié des parcours professionnels. Mais c'est aussi toutes les politiques d'évolution professionnelle, dans quelle démarche on s'inscrit, quel est l'esprit que veut impulser la Banque... Laurene, responsable mobilité, siège de La Banque Postale*

*« Dans l'évolution professionnelle, dans tout ce qui est politique et intentions, on déploie des outils. Donc ça peut être les dispositifs de mobilité interne, les parcours croisés, les revues de personnels, tout ce qui concerne les outils de gestion de portefeuille, ça peut être aussi les dispositifs de mobilité externe, les dispositifs de fin de carrière, il y a aussi tous les dispositifs qui sont conçus et pensés ici, et après, déployés dans les Métiers. Donc on conçoit les dispositifs et après on les anime. » Laurene, responsable mobilité, siège de La Banque Postale*

Dans cet extrait, on voit déjà apparaître la logique gestionnaire : un objectif principal (assurer l'adéquation entre les besoins de développement commercial de la Banque et ses ressources humaines internes), décliné en plusieurs sous-objectifs (développer l'adaptabilité des postiers aux nouvelles activités de La Poste, rendre les postiers acteurs de leurs mobilités), eux-mêmes instrumentés par différents dispositifs (identification de parcours professionnels, création des CEP). Laurene caractérise le sens du dispositif CEP : rendre les postiers acteurs de leur mobilité. Elle le fait en soulignant « *l'intérêt* » du passage d'une mobilité subie à une mobilité choisie, qui

permettrait à la fois au salarié d'être plus libre dans ses choix de carrière et à l'entreprise de mieux gérer les changements qu'elle n'arrive plus à prévoir, avec un personnel plus adaptable, plus « agile ». La mise en place du dispositif CEP illustre donc le mouvement de reconfiguration du marché interne des centres financiers, où une certaine logique du changement empêcherait l'entreprise de maintenir un système de gestion du personnel reposant sur la réalisation de carrières longues, à la progression linéaire, lisible et automatique.

Cette transformation dans la gestion des carrières place aussi le salarié face à sa propre responsabilité dans la prise en charge de sa mobilité et donc de son avenir professionnel, puisque l'ensemble des entités de l'entreprise fait régulièrement l'objet de restructurations. Faire des salariés des « acteur(s) de leur projet professionnel » est caractéristique d'un mouvement de responsabilisation individuelle des salariés, qui s'accompagne, en outre, d'une psychologisation du rapport au travail tendant à gommer les déterminants sociaux de l'évolution professionnelle (S. Salman, 2008 ; R. Castel et E. Enriquez, 2008). Les termes utilisés par Laurene pour évoquer la mobilité professionnelle, tels que, « y penser », « le verbaliser », « en parler » c'est « aider à le préparer » ; sonnent comme autant d'échos à une démarche d'accompagnement psychologique du changement qui se trouvent confirmés dans la suite de l'entretien.

*« On est bien dans l'idée de se dire, les postiers sont acteurs et les collaborateurs sont acteurs de leur projet professionnel. On va essayer de passer d'une logique de mobilité subie à une mobilité voulue, choisie, même si on est dans un contexte organisationnel où parfois il y a des services qui évoluent, on va essayer de mettre en capacité les gens de réfléchir, de se projeter dès lors que quand les changements vont continuer, ils seront de plus en plus nombreux, on arrive de moins en moins à les prévoir. L'enjeu derrière, c'est de donner à nos collaborateurs une agilité, une forme d'adaptabilité aux changements qu'on ne connaît pas. Parce qu'en fait on ne les connaît pas tous. Par contre, on est sûrs qu'il va y avoir des changements. Et donc, les préparer à être dans cette posture, d'anticiper, de se préparer au changement, d'y réfléchir, même si on ne change pas tout le temps. Je pense que d'y penser, de le verbaliser, ça peut aider à le préparer. »*  
Laurene, responsable mobilité, siège de La Banque Postale

*« Et dans l'évolution professionnelle, on a beaucoup travaillé et énormément investi ces dernières années sur la mise en place d'une filière, les Conseillers en Évolution Professionnelle. [...] On a décidé qu'il fallait se doter d'une filière en évolution professionnelle très qualitative. Avec des gens de très bon niveau, très bien formés, qui accompagnent de manière individuelle et qui anticipent et qui ne voient pas uniquement les gens parce qu'ils vont être obligés de bouger, mais qui les voient aussi, et qui voient, même ceux, qui a priori ne sont pas concernés par des changements à moyen terme, mais pour lesquels on dit : « bah réfléchis, projette-toi, aies des envies et puis éventuellement, on va essayer de te former pour anticiper pour encore une fois, augmenter ton adaptabilité et ton agilité professionnelle », c'est ça l'enjeu, en fait. C'est très ambitieux. Très ambitieux parce qu'en plus, on a beaucoup de monde. »*  
Laurene, responsable mobilité, siège de La Banque Postale

L'objectif principal de la direction des ressources humaines, en instaurant le métier de CEP, est énoncé par Laurene : instaurer une démarche proactive de la mobilité à La Poste, que les CEP devront relayer auprès des agents qu'ils rencontrent de manière individuelle. Il faut savoir que les CEP ont été créés en remplacement des conseillers mobilité (CMOB), dont le cadre d'exercice était limité à la gestion des reclassements. Le changement induit par le passage d'une démarche curative à une démarche proactive, que les CEP doivent distiller auprès des agents qu'ils rencontrent, doit donc leur permettre d'« anticiper » les changements à venir (tout en ne sachant pas de quoi ils seront faits, la direction de l'entreprise n'étant elle-même, pas en mesure de les prévoir). Il s'agit aussi d'un accompagnement de type individuel où les agents de la casse I à III (c'est-à-dire les agents et les chefs d'équipes) sont reçus en entretien tous les 18 mois par leur CEP et où les solutions sont, elles aussi, individualisées (« on va essayer de te former »). Les situations d'entretien que nous avons pu observer ne reprennent pas avec autant de prégnance l'injonction formulée par Laurene : « Réfléchis, projette-toi, aie des envies », « augmente ton agilité professionnelle et ton adaptabilité ». Pour autant, ce type de discours témoigne de la force des injonctions qui sous-tendent le dispositif.

Dire que l'origine du dispositif des CEP se situe au sein des équipes de la DRH de La Banque Postale, compte tenu des conditions de création de l'établissement que nous avons évoquées au chapitre précédent, signifie donc que les règles de fonctionnement du marché interne des centres financiers sont embarquées vers des pratiques qui portent la marque des modes de gestion venus d'autres univers. En effet, par leur parcours de formation ou par les univers professionnels qu'ils ont pu côtoyer avant d'intégrer La Poste, les responsables RH qui ont contribué, entre autres à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet CEP, équipent par un appareillage conceptuel et cognitif les outils de politique RH qu'ils mettent en place. L'entretien qui suit, réalisé avec Valérie, gestionnaire de carrière au siège de La Banque Postale, confirme, comme en échos aux propos de Laurene, l'origine du dispositif et sa logique, à la fois gestionnaire et individualisante, qui en font les principaux ressorts. Valérie s'occupe d'accompagner les postiers (cadres supérieurs et cadres dirigeants) dans la construction de leur parcours professionnel. À la différence des CEP, qui s'occupent des agents moins qualifiés, cette fonction n'est pas nouvelle. C'est à ce titre que Valérie a participé à la mise en œuvre du dispositif CEP. Valérie est entrée à La Poste en 2002 comme « consultante interne en RH » au sein de la DESF (Direction de l'exploitation des Services Financiers), devenue l'actuelle DO (Direction des opérations, qui chapeaute les 23 centres financiers), après un DESS de « responsable en management et développement des ressources humaines » réalisé en alternance chez France Télécom.

*« Mon métier consistait à déployer un projet dans les centres financiers, un projet de développement des compétences managériales des cadres et chefs d'équipe des centres financiers. On était à l'époque dans un projet qui s'appelait « avenir des métiers en services financiers », AMSF, qui avait fait évoluer les fiches de fonction des cadres et chefs d'équipe pour les positionner vraiment sur un rôle de manager. Et donc tout l'enjeu du projet était de présenter ses nouvelles fiches de poste, présenter les nouveaux enjeux des métiers, faire un diagnostic de situation sur les pratiques managériales de ces collaborateurs, et définir avec les CODIR de ces centres financiers des plans d'action visant, dans le temps, à développer les pratiques des cadres et chefs d'équipe pour qu'ils atteignent la cible de leurs nouvelles fiches de poste. » Valérie, gestionnaire de carrières, siège de La Banque Postale*

Après un an et demi sur ce poste, elle rejoint, en 2004, une équipe auprès de la direction des ressources humaines commune entre les Services Financiers et l'Enseigne (qui s'appelait alors le Réseau grand public).

*« L'objectif, c'était de travailler avec les directions de métier de la DESF pour accompagner l'évolution des centres financiers, le nouveau positionnement attendu de la part des agents, des collaborateurs, vis-à-vis de nos clients, et donc le traduire dans leur quotidien. Donc là, j'ai bossé sur les activités des services spécialisés, donc les activités de crédit, de gestion de titres, de succession. Et j'ai travaillé sur les activités de production. Donc là, l'objectif était de réorganiser les filières de production que vous trouvez en centre financier avec l'idée de supprimer les activités de nuit dans les centres financiers. Il y avait des activités... du tri de courrier qui se faisait la nuit... Donc on a réorganisé les services... En tout cas moi j'ai défini la ligne pour réorganiser ces services-là, pour supprimer l'activité de nuit et redispacher les différentes activités qui étaient faites la nuit sur des activités de jour. Tout ça, dans des filières structurées : filière chèque, filière autres moyens de paiement et filière courrier et l'édition (tout ce qui a trait au tri du courrier qui se faisait justement la nuit et à l'édition des carnets de chèques et relevés de compte pour nos clients). » Valérie, gestionnaire de carrières, siège de La Banque Postale*

Valérie a donc d'abord travaillé à la redéfinition de l'activité des centres financiers, en passant de la restructuration des activités dites de production vers le développement des activités commerciales comme nous l'avons évoqué au chapitre précédent. Mais aussi sur le plan de la gestion du personnel, en définissant le contenu, la posture et les attendus des managers censés encadrer voire diriger ces nouvelles activités au sein des centres financiers. Après une période de 2005 à 2008, où elle rejoint une nouvelle équipe de direction des ressources humaines à l'Enseigne, elle revient finalement à La Banque Postale en 2008 pour s'occuper de l'ensemble des processus RH qui régissent les pratiques d'évaluation annuelle, de promotion et de mobilité. En d'autres termes, elle est alors « devenue chef de l'équipe qu'elle avait intégrée en 2002 ». C'est donc au titre de ces nouvelles fonctions, que Valérie a participé à la mise en place des CEP. Quand nous lui demandons de préciser les origines du projet, voici sa réponse :

« Une demande de [elle nomme la Directrice des ressources humaines de la Banque Postale de l'époque] de mettre de la proximité RH dans les centres financiers et de développer la mobilité. Développer l'évolution professionnelle, c'est-à-dire de mettre les agents des centres financiers en situation de ne plus subir. On était face à des Centres... enfin on est toujours d'ailleurs face à des centres financiers qui doivent encore, même s'ils le font depuis de nombreuses années, s'adapter. S'adapter au sens d'être plus productifs, de faire plus avec moins de personnes, mieux, parfois différemment et parfois d'autres choses. Et du coup, pour faire ça... avoir des agents qui ne sont plus uniquement dans une réflexion, « moi, ma seule raison... ma seule identité professionnelle, c'est mon niveau de grade et la chaise que j'occupe dans le centre financier dans lequel se trouve cette chaise-là.. » [elle nomme la DRH de la Banque par son prénom] disait, on ne peut pas amener les centres à évoluer et à s'adapter comme on en a besoin à terme si le corps social n'est que dans cette logique là. S'il ne se pose jamais la question de faire autre chose, ne se pose jamais la question de 'et si demain mon poste est supprimé, qu'est-ce qu'il se passe ?' Il a le choix d'attendre et de subir que la maison lui trouve une solution, il a aussi le choix potentiellement d'anticiper, de découvrir d'autres métiers, de développer ses compétences, et donc encore une fois, d'être un peu plus maître de ce qui se passe pour lui. Même si on lui dira peut-être quand même, ton poste est supprimé. Mais ton poste est supprimé alors que tu avais toujours dans l'idée d'être à tel niveau de grade, à tel endroit, sur telle chaise, toute ta vie, là où on te dit, bah non... Et c'est arrivé dans certains centres financiers où on a fermé les activités de production et on a dit aux gens, si vous voulez rester ici, il faut passer à la RH. Bah... quand on n'est pas préparé, quand on n'est pas dans ce mouvement-là, ou dans l'esprit, dans cette capacité d'absorber le changement, c'est extrêmement difficile. Et donc l'idée des CEP, c'est d'avoir un acteur qui soit en proximité des gens pour les aider à être dans le mouvement et donc potentiellement accompagner le mouvement qui est inéluctable pour les centres financiers. Et faire en sorte que ça se passe mieux. Parce que quelqu'un qui est préparé à bouger, pour qui se dire, « je vais peut-être aller faire autre chose », ce n'est pas un gros mot, il accueille plus facilement les changements. Que les changements soient minimes, un déménagement, l'arrivée d'un nouveau chef, d'une nouvelle procédure... ou qu'ils soient majeurs, comme celui que j'évoquais, « ton activité est supprimée. Soit, tu la suis à 600 kilomètres en France, soit tu restes là, mais tu changes de métier. Et donc tu passes de la production de carnets de chèques à la gestion RH ». Ce qui pose aussi la question de notre filière RH. Non pas que les gens ne soient pas capables de le faire, parce qu'on a injecté beaucoup de collaborateurs qui ne sont pas du tout issus de la filière, mais qu'est-ce qu'on fait pour eux, pour les mettre dans la bonne posture ? » Valérie, gestionnaire de carrières, siège de La Banque Postale

D'un seul tenant, est évoqué, à la fois l'origine bancaire du dispositif et même la volonté personnelle de la DRH de l'époque, elle-même venue d'une banque privée ; et en même temps, la logique particulière du dispositif qui porte le changement de nouvelles règles de fonctionnement du marché interne, marqué par la responsabilisation croissante de l'individu face à son avenir professionnel. « Ne plus subir », ni « attendre que la maison lui trouve une solution », mais « anticiper », « développer ses compétences » et surtout, « être un peu plus maître de ce qui se passe pour lui ». Alors que la gestion collective des carrières selon la logique des grades et des mutations est clairement désignée (on retrouve le même discours plus bas) comme un outil du passé, en décalage avec la réalité présente des centres financiers, la part de responsabilité de l'entreprise semble se réduire : « on lui dira peut-être quand même, ton poste est supprimé ». Mais c'est surtout l'absence de visibilité à long terme qui tranche avec l'ancien mode de fonctionnement du marché interne, dont on trouve aussi quelques traces dans l'extrait d'entretien qui suit. Pour autant, l'engagement de l'entreprise en faveur du maintien dans l'emploi de l'ensemble de son personnel la conduit *de facto* à mettre en

œuvre des solutions de reclassement lorsque des restructurations interviennent. C'est pour cela que Valérie évoque le cas de certains agents des services de production dont l'activité a été supprimée, et qui se sont reconvertis vers les activités de gestion administrative des services supports au sein des centres financiers, comme les RH par exemple. La fin de l'extrait témoigne à ce titre, de l'ambiguïté qui entoure le dispositif des CEP, entre une volonté de la direction des ressources humaines de La Banque Postale de responsabiliser les postiers sur leur avenir professionnel afin de les « *mettre en capacité de mieux absorber le changement* », et en même temps, le maintien d'un système d'accompagnement des restructurations qui reclasse, coûte que coûte, les individus, selon les postes vacants et leur niveau de fonction.

Le dispositif CEP trouve son origine dans un mode de gestion du personnel qui n'est pas initialement celui des centres financiers. Il se calque sur un mode de gestion des parcours professionnels propres aux cadres supérieurs de La Banque Postale, en particulier de son siège et de celui des Services Financiers. Ce mode de gestion que Valérie désigne par « *un temps d'avance* » ou « *un cadre très différent* », est surtout destiné à une population aux caractéristiques sociologiques différentes. D'un côté des cadres supérieurs, voire cadres dirigeants, aux parcours universitaires prestigieux (Dauphine pour Laurene, HEC et SciencesPo pour Nathalie, ENA par la DRH de La Banque Postale), rompus aux pratiques ascensionnelles de mobilité, et de l'autre, des agents d'exécution en centres financiers et quelques chefs d'équipe, dont les motivations de réussite professionnelle ne passent pas forcément par le fait de « *driver des objectifs commerciaux ambitieux* ». On peut se rappeler du parcours de Sandrine, qui avait refusé une promotion pour ne pas aller travailler en bureau de poste, afin de garder ses horaires en brigades au sein du centre financier et conserver ainsi, la possibilité de s'occuper de ses trois enfants. Le passage qui suit, extrait de l'entretien réalisé avec Valérie, mentionne d'ailleurs ce décalage entre les deux catégories de postiers, notamment lorsqu'elle évoque des gens « *plus éduqués* ». L'exemple d'évolution professionnelle qu'elle cite correspond à celui d'un manager, tel que les gestionnaires de carrière de son équipe pourraient être amenés à en rencontrer, en l'occurrence, un cadre supérieur, aux caractéristiques très semblables à celles de Nathalie.

*« Aujourd'hui, on est plutôt dans l'approche de la fonction RH de proximité vis-à-vis de nos managers et de nos collaborateurs. L'objectif étant pour mon équipe d'avoir une approche à plusieurs dimensions. La première, elle est évidemment vis-à-vis des collaborateurs. Il faut les recruter, il faut les accompagner dans l'entreprise sur leur carrière, il faut les aider à réfléchir. On ne va pas le faire à leur place, on va les aider à réfléchir. On va leur donner des idées, on va leur donner des perspectives. Aujourd'hui, quelqu'un qui est dans la banque, qui n'a toujours que fait de la banque dans d'autres réseaux avant d'arriver à La Banque Postale, qui ne connaît pas l'Enseigne qui ne connaît pas La Poste quand on lui dit que « tu ne serais pas directeur clientèle en centre financier ? C'est un super poste, il y a une portée managériale qui*



*peut aller de 500 à 600 personnes, il faut driver des objectifs commerciaux ambitieux, etc. » Ils ne connaissent pas forcément, donc ça, c'est notre travail de les aider. »* Valérie, gestionnaire de carrières, siège de La Banque Postale

L'origine du dispositif CEP, si elle se situe bien du côté de la direction des ressources humaines de La Banque Postale, traduit également un positionnement très éloigné des règles administratives de gestion du personnel qui pouvait avoir cours au moment de leur mise en place dans les centres financiers. Ce dispositif, calqué sur un mode de gestion du personnel aux caractéristiques faiblement comparables, pose la question de l'adaptation de tels outils managériaux à des contextes différents, mais aussi, illustre un mouvement profond de reconfiguration du marché interne des centres financiers. Celui-ci se caractérise par une responsabilisation croissante de l'individu vis-à-vis de son avenir professionnel ; une visibilité très faible des évolutions à venir dans un contexte organisationnel (censé garantir dans la durée le déroulement des carrières) marqué par les restructurations régulières de son appareil productif ; et enfin, des dispositifs d'accompagnement (tel que celui des CEP), qui s'inscrivent dans un discours de justification d'un recours croissant aux ressorts psychologiques de la gestion du changement, au détriment des déterminants sociaux. Nous verrons plus loin, les formes de résistances qui naissent d'une telle recomposition des règles de gestion du personnel, les normes collectives qui émergent également dans ce genre de contexte en transformation, mais aussi, comment les CEP parviennent à faire leur métier au quotidien, alors même que les différentes pistes évoquées jusqu'alors, laissent toutes à penser qu'il s'agit d'un métier impossible. Mais avant cela, il nous faut poursuivre sur les conditions de leur mise en place, car celles-ci permettent, elles aussi, de comprendre les difficultés et les limites de leurs tâches.

## **1.2 Un investissement massif pour « responsabiliser les agents »**

En croisant les entretiens réalisés avec les personnes en charge du projet CEP au siège de La Banque Postale et ceux réalisés avec les formateurs des CEP, nous avons pu mesurer l'importance de l'investissement que représente la création de ce métier. Pour ce faire, nous nous appuyons sur trois critères : Le temps et le nombre d'acteurs mobilisés en interne au siège de La Banque Postale pour piloter la mise en place du dispositif dans un premier temps, mais aussi le temps passé en formation par les futurs CEP et les managers ; Le coût que représente la formation en elle-même, mais aussi celui du recrutement des futurs CEP qui a pris la forme d'une sélection réalisée avec l'aide d'un cabinet spécialisé en *outplacement* ; Enfin, le fonctionnement quotidien et le dimensionnement donné à la fonction de CEP pour faire vivre cet

accompagnement des agents dans leur évolution professionnelle. Autant d'éléments qui donnent finalement la mesure de l'enjeu que place l'entreprise, et en particulier La Banque Postale, dans la création de cette nouvelle fonction.

En parallèle, les enjeux de cette fonction apparaissent pour le moins multiforme. Il y a cette volonté des cadres de la direction des ressources humaines de La Banque Postale de rendre autonomes les agents des centres financiers quant à la préparation et à la conduite de leur avenir professionnel. Ce sont les discours de Laurene et de Valérie que nous avons cités plus haut et qu'elles résument dans la formule du passage d'une « *mobilité subie* » à une « *mobilité choisie* ». Néanmoins, cette volonté de « *rendre les agents acteurs de leur parcours* », ne peut pas être le seul objectif poursuivi par une entreprise qui maintient dans l'emploi chacun de ses personnels, qu'il soit fonctionnaire ou salarié et, dont les processus de reclassement sont encadrés par la négociation collective avec les organisations syndicales. D'autres enjeux sont inhérents à la mise en place d'un métier de conseil en évolution professionnelle. On se souvient des propos de Francis, Directeur de service au centre financier de [ville C] : il soulignait que le recrutement de quatre CEP, cadres supérieurs, dans un centre comme le sien, c'était « *du jamais vu* », que « *derrière, il fa[llai]t du résultat* », et qu'il ne s'agissait pas « *uniquement de favoriser les départs en pré-retraite* ». Il est rejoint dans son point de vue par l'une des formatrices des CEP lorsqu'elle présente le cadre de sa mission :

*« L'idée pour La Banque Postale, c'était de créer une nouvelle fonction qui allait avec l'évolution de la Banque et avec l'évolution des métiers de l'organisation au sein de l'entreprise. Et qui permettait de se dire qu'on allait accompagner de plus en plus de gens vers le contact téléphonique. La Banque Postale, c'est d'abord les centres financiers qui sont censés faire uniquement la gestion de back-office et où les gens sont plus autour du processus, du papier, que du contact téléphonique. Donc là, pour rentrer sur le marché, ils ont besoin d'avoir une orientation commerciale forte, plus forte qu'elle n'est, et pour ce faire et que ça se passe bien, ils ont aussi besoin que les gens qui vont faire ça, soient accompagnés. Et donc du coup ça passe par la mise en place d'un métier qui va permettre d'accompagner les gens. [...] Ce que je veux dire par là, c'est que CEP c'est un métier qui accompagne l'évolution de l'entreprise. »* Ghislaine, consultante indépendante, formatrice des CEP

Le principal objectif de la formation des CEP est donc présenté ici par l'une des formatrices, comme celui de créer un métier dont le rôle est d'accompagner les transformations de l'entreprise, en favorisant le transfert des compétences détenues par les agents de la production vers les activités téléphoniques du service clientèle. En cela, l'enjeu n'est pas vraiment nouveau. Martine, CEP au centre financier de [ville A] avait déjà souligné, lorsqu'elle était DRH au sein d'un centre national de la même ville et qu'elle nous expliquait ce qu'il fallait entendre par

*« accompagner la politique du centre » : « Ça fait longtemps qu'à la prod' TO [production titre optique], on avait commencé à travailler pour faire sortir les agents de la prod' et les faire monter au service cli'. » ; « Quelqu'un qui a toujours été sur une machine, pour l'emmener... lui dire que ce serait bien qu'il aille au téléphone, au service cli'... tu vois, il y a tout cet accompagnement-là. ».*

Pour La Banque Postale, il s'agissait donc d'acter ce type de processus visant à repositionner en interne les agents des centres financiers vers les activités en développement, sans attendre les plans de restructurations qui se traduisent toujours par un encadrement collectif des reclassements et des indemnités liées à la fermeture du service. Réduire le coût des reclassements (tant en termes financiers qu'en termes d'adéquation des individus aux postes) est sans doute un des aspects supplémentaires à prendre en compte lorsque les cadres du siège de la Banque légitiment le projet CEP comme un outil favorisant le passage d'une mobilité « contrainte » à une mobilité « choisie ». Il permet aussi d'en limiter théoriquement le coût social et économique. Ce leitmotiv de la mobilité « choisie » se retrouve également dans le changement d'appellation et de fonction qu'incarnent les CEP. La suppression des conseillers mobilités (CMOB) et leur remplacement par les conseillers en évolution professionnelle (CEP) témoigne aussi de l'enjeu qui repose sur la fonction, et en même temps, souligne l'investissement que la Banque réalise pour y parvenir. En effet, les CMOB étaient mobilisables à la demande des agents, notamment en cas de restructurations, pour opérer les reclassements nécessaires. Alors que pour mettre en avant la démarche proactive des agents, les CEP reçoivent en entretien, tous les 18 mois, tous les agents du centre financier où ils exercent. Une autre formatrice des CEP avait également contribué, quelques années auparavant à la formation des CMOB au sein de toute La Poste, et voici comment elle présente la différence.

*« Donc la demande, c'était... on fait de la mobilité, on a des conseillers en mobilités [les CMOB], mais on voudrait passer à un cran supérieur. Au lieu de dire qu'il y a des mobilités subies : 'bah voilà, il y a un métier qui disparaît du coup il faut faire bouger les gens' et ça se fait de façon massive et rapide, 'eh bien instaurons une culture de la flexibilité et faisons en sorte que les gens soient acteurs de leur projet professionnel'. Pour cela, on va professionnaliser les conseillers en mobilités puisqu'ils sont connotés – pour moi, c'est ce que j'avais compris – un peu plan de restructuration... [...] Et puis systématisons, un conseiller en évolution professionnelle pour 300 agents. En disant, les organisations aujourd'hui, elles sont compliquées, on ne peut pas anticiper les besoins de compétences, les métiers nouveaux qui émergent, donc plus on essaiera de mettre de la polyvalence, de rendre les gens un peu plus agiles, plus ils vont être employables aussi, demain, et ne plus avoir leurs compétences qui seront obsolètes. Et aussi, plus on pourra faire bouger l'organisation de façon plus rapide. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

On retrouve dans le discours de cette formatrice, le même type de justification que Laurene et Valérie ont utilisée : l'organisation se transforme sans que la direction ne soit vraiment en mesure de dire comment, il faut donc faire en sorte que les agents puissent être aptes à absorber ce changement plutôt que de subir les reclassements au gré des restructurations, et la création des CEP est censée servir cet objectif.

Pour couvrir ces enjeux, l'investissement de La Banque Postale est massif. En effet, lorsque les CMOB ont été mis en place au milieu des années 2000, l'entreprise en comptait 140, dont 25 dédiés aux centres financiers. En 2010, lorsque les CEP sont créés, ils sont 45, uniquement pour les 23 centres financiers selon un ratio qui avoisine les 300 agents pour chaque CEP<sup>42</sup>. Aussi, alors que les CMOB étaient cadres, les CEP sont positionnés sur un grade de cadre et de cadre supérieur. Ce qui induit un coût immédiat en termes de promotion pour ces postiers devenus CEP, mais aussi un coût à plus long terme en termes d'évolution de carrière et de cotisations pour l'employeur. Passer de 25 CMOB à 45 CEP, cela signifie également qu'il a fallu pour l'entreprise recruter ces futurs CEP. Le recrutement des 45 CEP s'est d'ailleurs opéré de manière particulière pour La Poste, en mobilisant un cabinet d'*outplacement* qui a réalisé un processus de sélection marqué par l'*assessment* des candidats « aptes » à aller en formation pour devenir CEP. Certains CMOB ont appris à cette occasion qu'ils n'étaient pas en mesure de devenir CEP. Ensuite, la formation en elle-même a représenté un coût élevé. Vingt jours de formation pour les 45 CEP, à Paris, avec prise en charge des déplacements et de l'hébergement ; 10 jours de formation pour les DRH des centres financiers (23) et certains managers, pour leur apprendre comment travailler avec cette nouvelle fonction. Voici le rapide calcul que dresse Solweig, l'une des formatrices :

*« Bien sûr, on a le meilleur parcours de formation qu'on n'a jamais vu depuis longtemps. Ils avaient 22 jours... moi j'ai halluciné, en tant que prestataire. Ça a duré toute une année, avec des modules espacés [...] Quand tu vois que les DRH, ils avaient 10 à 12 jours de formation et les CEP avaient 20 à 22 jours, plus toutes les réunions... à 2000 euros par jour, en plus il y avait plusieurs sessions, on est bien à 200 000, parce que les DRH ils étaient 20 et les CEP, ils étaient 45. Ça va, c'était un beau contrat. »*  
Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

Lorsque nous demandons à Solweig ce qu'elle aurait fait s'il avait fallu améliorer quelque chose dans la formation, elle ajoutera qu'elle ne l'aurait probablement pas faite si longue et que « le

---

<sup>42</sup> En réalité, le nombre d'agents par CEP est variable. Il ne dépend pas tant de l'effectif du centre que de la possibilité d'opérer les transferts de personnel des services de production vers les services de la clientèle. Par exemple, dans le centre financier de [ville B], il y a 2 CEP pour 450 agents tandis que dans celui de [ville d'Ile de France] qui ne compte pas de service clientèle, 1 CEP pour 1000 personnes.

*cabinet s'est fait plaisir* ». S'il est difficile de mesurer le coût exact de la formation, il est possible d'en donner un ordre de grandeur. Car à ce coût intrinsèque, il faut également ajouter deux autres éléments. D'une part le coût que représentent ces 20 jours de formation pour les CEP et les 10 jours pour les DRH et les managers, qui sont autant de jours où ils ne sont pas opérationnels sur leurs postes de travail respectifs. D'autre part, à cette formation, il faut ajouter une première tentative ratée en raison de difficultés inhérentes aux modes d'animation des sessions de formation (nous n'avons pas pu en savoir davantage), avec un premier formateur ayant lui-même formé les conseillers de l'ANPE. Enfin, il faut prendre en compte l'investissement en termes de pilotage de la mission, puisqu'elle avait été initiée par les équipes de la Direction des Ressources Humaines de la Banque et que nous avons rencontré trois personnes, cadres supérieures, ayant participé au projet et une quatrième, en plus de la DRH, nous a été citée. Enfin, le coût de fonctionnement même des CEP n'est pas négligeable. Déjà, par leur positionnement hiérarchique (45 cadres et cadres supérieures aux perspectives d'évolution de carrière), mais aussi, par le temps que consacrent les agents de tous les centres financiers en entretien des 18 mois (entre une et deux heures) ; les revues de personnel, avec les managers des entités, c'est-à-dire la remontée d'informations à l'issue des entretiens ; et enfin, le temps en termes de management de ces CEP, que ce soit par leur supérieur hiérarchique direct, le DRH de chaque centre, ou par un cadre du siège de la Banque, ce qu'il est convenu d'appeler « l'animation fonctionnelle des CEP ».

Avec un tel investissement de la part de La Banque Postale pour créer ce nouveau métier au sein des centres financiers dont on a vu une partie des enjeux, on pourrait légitimement penser que le cadre de la mission ait été extrêmement clair, que le contenu de la formation ait été très précisément défini, et encore, que la place des CEP à construire dans l'organigramme, ait fait l'objet d'une attention particulière de la part de la direction de la Banque. En réalité, le cadre de la mission a fait l'objet de multiples négociations, le contenu se révèle assez peu clair et finalement non homogène en fonction des intervenants, et quant à la nature des relations supposées coopératives entre CEP, DRH et managers... elle reste à l'état de vœu pieux.

### **1.3 Un cadrage souple, hétérogène et aux racines psychologiques pour accompagner les changements professionnels**

Les CEP que nous avons rencontrés ont tous souligné à quel point l'effort en termes de formation avait été considérable, tant en termes de moyens (temps, prise en charge) que de qualité des contenus (tous nous ont affirmé avoir appris beaucoup). Pour autant, il s'agissait bien

d'une création de postes et une fois la formation terminée, il a bien fallu mener les entretiens en face à face avec les agents, assurer le *reporting* de l'activité, utiliser les outils et méthodes vus durant la formation et s'apercevoir en fin de compte que les situations réelles auxquelles ils doivent faire face sont plus complexes que ce que le cadre de la formation permettait d'aborder.

En nous intéressant au contenu de la formation des CEP (supports, dossiers reçus en formation et témoignages croisés des CEP et de leurs formatrices), nous avons pu nous apercevoir que l'approche de la formation et la conception du métier de CEP qu'elle révélait, étaient essentiellement orientées sur l'accompagnement individuel du changement dans l'entreprise (se positionner face au changement, l'intégrer et continuer à se développer dans un environnement en mouvement). Ce cadrage particulier se manifeste déjà par le profil des deux formatrices que nous avons rencontrées : l'une, après une première partie de carrière dans le conseil et la formation auprès de PME a suivi une formation au sein du master Théories et pratiques de l'intervention clinique dans les organisations dirigé par E. Enriquez et V. de Gaulejac. Après l'obtention de son diplôme, elle adhère au Centre international de recherche, de formation et d'intervention en psychosociologie où elle devient *de facto* psychosociologue, par la reconnaissance des membres de l'association :

*« Enquêteur : Donc tu es devenue psychosociologue ? Interviewé : Oui, enfin je l'étais. Je ne le savais pas, mais... le master, plus l'analyse, plus le fait que j'avais une pratique de conseil RH, ils m'ont dit 'mais enfin, tu es psychosociologue. Tu ne le sais pas, mais...' ; Oui, ok, ça me va bien. Ça me donne une identité et puis en même temps j'ai ma légitimité RH, je peux parler à un RH, je l'ai été et je suis légitime. ».* Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

La seconde formatrice, après un parcours professionnel dans la formation à la CEGOS, s'est elle-même formée à la PNL (programmation neuro-linguistique) et était au moment de l'entretien, « en train de [se] former à l'analyse transactionnelle ». En parallèle, elle déclarait actuellement être sur le point de terminer une formation de coach. Le parcours de cette dernière formatrice est, en cela, illustratif d'un ensemble de pratiques psychologiques élaborées aux États-Unis à partir des années 1970 et qui entendent développer le potentiel de chaque individu par un « travail sur soi ». Un travail particulier dont l'objectif final est de rendre les « gens plus maîtres d'eux-mêmes, plus 'à l'aise dans leur peau', en bonne santé physique et morale »<sup>43</sup>. L'enjeu pour ces formatrices, à la demande des commanditaires de la direction des ressources humaines de La Banque Postale, n'était donc pas tant de transmettre des outils spécifiques à l'accompagnement des parcours professionnels, mais bien plus, une certaine « posture » d'écoute.

---

<sup>43</sup> Eugène Enriquez, 2008

*« La volonté c'était qu'il y ait le moins d'outils possible, donc de bien favoriser la posture d'écoute, au-delà de l'outil. Dans la commande, dans le cahier des charges, il y avait cette demande d'avoir peu d'outils. Même à un moment donné, moi je leur ai dit, on peut ne pas avoir beaucoup d'outils, certes je suis d'accord, moi je n'en utilise plus des outils, mais j'ai 15 ans d'expérience derrière. Et l'outil m'a rassurée au début, c'était mon fil conducteur. Donc il ne fallait pas exagérer quand même, entre le fait qu'ils lâcheront l'outil après, mais qu'ils en ont besoin quand même. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

Solweig explique plus loin dans l'entretien comment elle a travaillé avec les CEP en formation en essayant de pondérer la transmission de savoirs techniques de conduite d'un entretien de carrière et cette posture d'écoute, mâtinée ça et là, d'empathie et d'injonctions contradictoires :

*« On travaille en fait sur l'identité psychique. La neutralité, la relation de pouvoir, ce qu'elle peut induire et le fait d'être dans l'entreprise c'est risqué en fait. Sur les enjeux, le triangle dramatique qui fonctionne bien, 'elle m'a dit que je n'étais pas fait pour ça, mais en fait ce n'est pas ce qu'elle a dit, et le manager a dit aussi que ce n'était pas bien', enfin bref, ça part vite en vrille en fait. Et donc du coup je pense qu'ils ont une supervision, enfin j'espère pour eux. On a essentiellement travaillé sur ça en fait, sur renforcer la place et la consistance de ce métier, l'identité en fait. Et puis la dimension clinique, à la limite du clinique. Pourquoi je fais ce métier aussi, qu'est-ce qu'il y a derrière ? Donc je pense qu'il y a des personnes qui ne vont pas tenir. Enfin moi je pense qu'en tant que CEP, ils ne vont pas tenir, parce qu'ils manquent quelque chose en fait. La relation de pouvoir qu'ils avaient en fait... la personne qui demande à travailler sur son projet professionnel est très confrontante en fait, 'dis moi pour quoi je suis fait'. Et tout l'enjeu c'est de dire, 'bah je ne sais pas'. Tout le travail de la formation quasiment, c'est de dire, 'je ne sais pas'. Je suis juste là pour révéler et aider à...', mais 'je ne sais pas'. Je ne sais pas. Après, bien sûr, on aiguille... Mais pour beaucoup c'était cette angoisse-là en fait. Comment je dis que je ne sais pas. Et si on donne la solution, ça ne va pas. Par contre, [elle nomme une CEP par son prénom] était une des plus mature, très centrée, très consistante en termes émotionnels. C'est vrai qu'il y en a qui vont faire après des formations en coaching, parce qu'on est à la limite en fait. Ça s'apparente à ça quoi en fait. Pour renforcer cette consistance. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

On retrouve ici la figure du coach, dont le rôle palliatif a été décrit par S. Salman (2008). La proximité des CEP avec et celle d'un coach en entreprise fait écho aux propos de Valérie, la gestionnaire de carrière, lorsqu'elle parle à propos des CEP, de « minis coachs ». La fonction de CEP se caractérise toutefois par un positionnement particulier, à la fois vis-à-vis de l'organisation (hiérarchiquement rattachés aux services RH et fonctionnellement en soutien du management), mais aussi vis-à-vis des agents, qu'ils rencontrent en entretien, qu'ils conseillent sur leur évolution professionnelle, tout en étant eux-mêmes salariés de la même organisation, et auxquels il faut finalement avouer « qu'ils ne savent pas ». « Dis-moi pour quoi je suis fais – Je ne sais pas. Tout l'enjeu est là, dans le fait de dire, 'je ne sais pas' ».

La conception du dispositif de formation des CEP semble donc révéler, elle aussi, une certaine injonction à la prise en mains de son propre parcours professionnel, présentée comme une solution face aux difficultés qui découlent des changements organisationnels et de l'incertitude que ces derniers génèrent sur l'avenir des parcours. Lorsque nous insistions pour connaître, au-delà de cette posture d'écoute, les contenus transmis durant la formation, ce sont finalement des outils de gestion RH (entretiens de carrière, identification de parcours de formation, présentation de cartographies métiers), des tests, transmis aux CEP sous la forme de kits démultipliables, permettant d'identifier certains traits de caractère propres à l'individu, ceci afin de l'orienter vers les emplois qui paraissent les plus adaptés à ses caractéristiques individuelles. La typologie de Holland, citée par Solweig, établit un lien entre les types de personnalité et les types d'emplois, dans l'objectif de faciliter la définition d'un projet professionnel adapté à ses propres centres d'intérêt et à l'environnement de travail dans lequel l'individu évolue. Après une seconde relance sur le contenu de la formation, la réponse de Solweig est allusive :

*« Sur les outils, les outils... donc il y avait le bilan... Mais après ce sont tous les outils de GRH, on a eu les compétences clés, la cartographie des emplois, je ne sais plus parce que c'est tout ce qui est propre à leur jargon RH aussi... les compétences clés... en fait ce sont les outils RH classiques. Après, dire, dans la cartographie des emplois, il y a tel emploi, les nouveaux emplois créés, il faut qu'ils s'imprègnent des emplois aussi. Même s'il n'y a pas le devoir de faire à la place, il y a le devoir de dire, « bah tiens, tu as pensé à cette fonction-là, regarde, il s'en crée trois... celui-là, il va disparaître, c'est incontournable. Donc prise de conscience aussi. Regarde ça fait dix ans que ce métier-là, il disparaît. Donc on est là. Sur les outils RH classiques, cartographie, filières emplois, filières de mobilité... Après le bilan quoi, les compétences, l'analyse des compétences. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

*« Les CEP, c'est ça, c'est l'entretien préalable, l'entretien de découverte, analyse des compétences, bilan professionnel, bilan personnel aussi : c'est qui je suis, à quoi je fonctionne, quelques outils ou tests de référence, ils [en parlant des CEP] aimaient bien la typologie de Holland. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

La formation des CEP apparaît donc mêlée de techniques de gestion des ressources humaines assez convenues et d'éléments issus des méthodes d'accompagnement individuel du changement, proches du coaching. Les propos de Martine, CEP au centre financier de [ville A], confirme la caractéristique de ce savoir reçu en formation. Elle explique qu'en dehors d'une technique d'entretien (dont la trame est hier-aujourd'hui-demain) elle ne dispose que d'assez peu d'outils. La typologie de Holland resurgit là aussi, comme un outil d'identification des préférences individuelles dont l'objectif est de permettre aux agents de mieux se connaître pour définir un véritable « projet professionnel ».



*« Donc en matière d'outils, on est beaucoup... on est sûr de la création de postes donc on est parti de rien. On est parti de rien, on n'avait rien. Même si effectivement [la responsable de l'animation des CEP, au siège de la Banque] nous soutient beaucoup, nous aide, mais on est parti de rien. Donc la première des choses, on part de l'entretien, je l'ai utilisé ce matin, sur le questionnaire. Où là, on apprend à connaître l'agent, son cursus, etc. Donc là, on a les compétences. Après, on sort les compétences, on valide avec l'agent s'il se reconnaît dans ces compétences. Après qu'est-ce qu'on a d'autre comme outil... pas beaucoup... On a... si... ce qu'on peut appeler la typologie de Holland. C'est un questionnaire aussi, je ne sais pas si tu en as entendu parler, c'est... la typologie de Holland ou le RLASEC, je pourrai te les montrer. C'est... Ce n'est pas un bilan de compétences, parce qu'on n'est pas habilité à faire des bilans de compétences, mais c'est un questionnaire où on laisse un temps donné à la personne pour remplir rapidement quand même, bon ça dure un quart d'heure vingt minutes, et après on analyse avec elle, bah voilà vous êtes plutôt de la famille des réalistes, plutôt de la famille... parce qu'il y en a vraiment... j'en ai fait peu, mais il y en a vraiment qui sont paumés, qui ne savent pas par quoi ils sont attirés. Ils savent qu'ils ne sont pas bien là où ils sont, mais voilà... Donc on a ces outils-là, on fait avec eux. » Martine, CEP, CF, ville A*

Ces techniques d'accompagnement, issues des univers de la psychologie, du coaching, de la PNL (programmation neurolinguistique) ou de l'AT (analyse transactionnelle), conduisent à déplacer sur l'individu le processus d'adaptation nécessaire face aux changements, organisationnels ou techniques, que connaît l'entreprise. Dans le sillage des restructurations passées et à venir, l'agent est donc appelé à travers la définition d'un « vrai projet professionnel », à emboîter le pas d'une adaptation continue, par un apprentissage permanent et un « travail sur soi » (R. Castel et E. Enriquez, 2008), ou encore à devenir un entrepreneur de soi (H. Stevens, 2005). La particularité de ce cadrage psychologique de la fonction de CEP est qu'il tend à effacer les déterminants sociaux qui agissent dans la reconfiguration des parcours (orientation commerciale de l'entreprise, fermeture de services d'exécution et recours à la sous-traitance ou encore, négociation des reclassements avec les organisations syndicales).

Le projet CEP et le type d'accompagnement individuel au changement qu'il porte, n'apparaît pas à n'importe quel moment de l'histoire de l'évolution de l'entreprise. Il apparaît à un moment où la « souffrance au travail » s'est manifestée par l'une des formes les plus extrêmes, et s'inscrit dans un mouvement plus large de questionnement de l'entreprise sur ses méthodes de conduite du changement. En effet, en 2005, un premier suicide avait marqué l'actualité à La Poste. Puis, ce fut ce qu'il a été convenu d'appeler une « série noire » chez France Télécom, et enfin, de nouveaux cas à La Poste se sont produits en 2012. Dès 2008, La Poste avait créé un observatoire de la santé dont l'objectif était de mesurer le niveau de bien-être ou de mal-être des salariés. Pour autant, il est toujours impossible aujourd'hui de connaître le nombre de postiers qui se sont suicidés, sur leur lieu de travail ou en dehors. Dans un tel contexte, la fonction de CEP se comprend donc également comme une réponse visant à apaiser le malaise que connaît le personnel de l'entreprise.

Elle le fait toutefois d'une manière particulière, en individualisant les sources du mal-être au travail et leur traitement, alors même qu'il existe d'autres façons de qualifier le phénomène et ses conséquences. Les organisations syndicales notamment, ont distribué et fait signer des pétitions, elles ont saisi la justice pour faire reconnaître la responsabilité pénale de l'employeur, et tenter ainsi de requalifier en accident du travail – autrement dit en phénomène social – ces actes, dont les déterminants ne peuvent loger uniquement dans les consciences individuelles.

Dans ce contexte, l'approche que doivent endosser les conseillers en évolution professionnelle ne se contente pas d'individualiser, avec un degré variable, les sources de difficultés à appréhender le changement dans l'entreprise, elle conduit ces acteurs RH, spécialisés sur l'orientation professionnelle, à adopter et transmettre une norme de ce que doit être un projet professionnel. Ou disons, plus exactement, de ce qui leur a été demandé d'identifier comme relevant du « projet professionnel ». Voici un extrait de l'entretien réalisé avec Solweig, lorsque nous lui demandons d'expliquer ce qu'il faut entendre par « *projet professionnel* » et ce qu'elle a expliqué aux CEP pour qu'ils soient en mesure d'identifier un « *vrai projet professionnel* ».

*« On a travaillé beaucoup sur, 'oui, quelqu'un vient me voir...' c'est quoi un projet professionnel ? Je veux une mobilité, ce n'est pas un projet. Mais pourquoi ce n'est pas un projet ? C'est un projet, mais ce n'est pas un projet professionnel. Mais c'est quoi un projet professionnel en fait ? Mais des discussions sur ça en fait ! Mais pourquoi ? Donc ils ont bien cette volonté de casser cette mobilité due et développer cette mobilité choisie, désirée, avec un vrai projet, de désirer d'accéder à ce métier-là, de changer de métier et de l'argumenter. Je veux changer de classification', ce n'est pas un projet. [E : c'est toi qui leur expliquais ça ?] Ouais. Parce qu'eux [les CEP], ils ne comprenaient pas en fait ce qu'on leur demandait. Parce qu'on voyait bien qu'il y avait un bug, c'était tellement ancré dans leur culture qu'une mobilité vers la Bretagne est un projet. Oui, ça peut être un projet, si c'est pour faire le même métier ça peut être un projet, si c'est pour faire un autre métier, c'est aussi un projet, mais si c'est à tout prix avoir la Bretagne quel que soit le métier, ce n'est pas un projet. Mais c'est ça qu'il faut expliquer. [C'est toi qui leur a expliqué ça ?] Ouais.*

*E : Donc c'est quoi un vrai projet professionnel ?*

*I : C'est quelqu'un qui choisit une évolution ou pas une évolution, vers la même fonction ou choisit une évolution vers un métier différent ou pour accéder à un poste supérieur, mais de façon argumentée. J'ai les compétences ou je vais acquérir les connaissances nécessaires pour passer par exemple... je suis au contrôle de gestion ou je n'en sais rien... et voilà, qu'est-ce qui me manque ? Ou alors, je veux changer de département, ou je veux aller en effet au centre d'appels. Ça peut être un vrai projet aussi, il y a des choses qui peuvent quand même être agréables, surtout qu'ils ont diminué les contraintes en nombre d'appels, on n'est pas forcément en appels pour vendre, mais aussi pour répondre aux appels entrants. Faut penser aussi que ces gens ont des enfants. Et vos enfants, vous allez leur montrer quoi de votre projet professionnel ? Ils sont en train d'avoir des questions sur leur orientation, comment vous faites ? Je veux faire telles études pour tel métier, mais tu sais bien que ce métier il va peut-être disparaître un jour, donc tu feras quoi ? Donc il faut expliquer qu'aujourd'hui les ruptures professionnelles c'est banal en fait et qu'on ne fera jamais le même métier dans trois ans, dans quatre ans, parce qu'il évolue, parce qu'il*

*disparaît et que ça fait partie de la vie. Il faut inculquer aujourd'hui que les ruptures et que les reconversions c'est normal.* » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

La définition que livre Solweig du projet professionnel montre comment il faut faire évoluer l'individu dans ses pensées, dans ses représentations et dans ses modes de fonctionnement. Le principe d'une promotion automatique selon un critère d'ancienneté dans le métier n'est plus valable. L'agent doit dorénavant donner les preuves de ses compétences pour pouvoir progresser ou changer de métier. Il doit « argumenter » son choix, montrer les compétences dont il dispose, celles qu'il doit encore acquérir, et proposer une façon d'y parvenir. Alors que la classification des emplois selon une logique de grades permettait justement de garantir l'accès à un métier, pour autant que le niveau de qualification de l'agent corresponde. Les CEP ont donc repris à leur compte cette définition du projet professionnel. C'est ainsi que l'un d'entre eux explique dorénavant que « les carrières L'Oréal », c'est fini ; et que « la promo, on ne la doit pas ». Un des effets du passage d'une mobilité dite subie à une mobilité dite choisie est donc de rendre chaque agent responsable des choix qu'il opère pour sa carrière. Rendre les agents « acteurs de leur mobilité », consiste donc à faire en sorte que les étapes de leur parcours soient indexées sur leur mérite, en tout cas, sur leur capacité à apporter les preuves de leur potentiel professionnel.

Une autre particularité explique le cadrage souple de la formation des CEP. L'appel d'offres pour la formation a été remporté par deux cabinets distincts dont les différents intervenants n'avaient pas le même profil, ni n'étaient d'accord sur le contenu. Cette hétérogénéité des pratiques de l'accompagnement individuel a été montrée par S. Salman (2008). Elle se trouve ici confirmée par le mélange des outils et des méthodes utilisés par les deux formatrices. Ghislaine, formatrice des CEP, utilisait ainsi la formule de « joyeux mélange entre un savoir-faire assez technique », venu d'un premier cabinet (les techniques d'entretien, le bilan de compétences, l'identification des métiers et des filières de mobilités, les règles d'utilisation du DIF, etc.) et « le savoir-faire comportemental », venu de l'autre cabinet (le travail sur la posture d'écoute, l'identité psychique de la fonction, etc.). Les premiers tentent de concilier une meilleure compréhension des fonctionnements de l'individu dans ses relations en groupes, avec une compréhension plus globale de l'organisation, comprise comme un environnement particulier, au sein duquel il évolue, tout en adoptant une pratique de résolution des problèmes ; les autres, semblent bien davantage centrés sur la subjectivité des individus et visent, par le développement d'un Moi fort (E. Enriquez, 2008), à rendre l'individu plus performant, plus maître des phénomènes qu'il « subit ». Ainsi, en fonction des intervenants et d'après les supports de formation que nous avons montrés l'un des CEP, le contenu de la formation était davantage axé sur la compréhension du rôle et de la posture que seraient à même

d'incarner les CEP dans une relation de face à face avec les agents ; ou bien, il était orienté sur la transmission d'un savoir technique relatif à la conduite d'un entretien de carrière, à l'identification des compétences et à l'utilisation des outils de gestion RH (DIF, congés formation, etc.). Les deux extraits qui suivent, montrent la différence d'approche entre les deux formatrices. Solweig, promeut une approche orientée vers « l'analyse de pratiques », partant des cas concrets que pouvaient rencontrer les futurs CEP (certains étaient encore conseillers mobilité), alors que Ghislaine, explique que la formation se résume à l'organisation d'un contenu à transmettre.

*« Moi ce que j'ai reproché, c'est la posture formation. Donc on doit dispenser un savoir et ça, j'étais en querelle avec [cabinet 1] pour ça. Je ne suis pas celle qui sait et je refuse de dire a+b du prompteur que vous êtes en train de me faire défiler là. Ce n'est pas possible. Donc ça, la posture formation qui est différente de la posture de conseil en fait. Combien de fois j'ai changé de déroulé pédagogique en fait. Plusieurs fois quelqu'un arrivait et il n'était pas bien, je disais, 'mais qu'est-ce qu'il y a ? Est-ce que dans la confiance qu'il y a dans le groupe, on s'est vus plusieurs fois maintenant, est-ce que tu peux évoquer le problème qu'il y a ?' Et quand c'est arrivé, c'était le plus beau cadeau que la personne ait pu faire au groupe, que la personne amène un cas et qu'on le traite en collectif et ils se sont rendus compte qu'il servait aux autres, qu'ils pouvaient s'entraider. Mais quel bonheur ! Bien sûr, on n'a pas fait le déroulé du petit a du petit b, de comment on mène un entretien... et alors ? On l'a fait tellement en live... en supervision, c'était de la supervision en fait. Mais ils en redemandaient ça. De l'analyse de pratiques en fait. »*  
Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

*« Donc la formation des CEP, c'est un joyeux mélange entre un savoir-faire assez technique qui vient de [cabinet 1], et pour ça, moi j'ai bossé avec [XXX], notamment, en conception, et puis le savoir-faire comportemental de [cabinet 2]. »* Ghislaine, consultante indépendante, formatrice des CEP

Pour comprendre le caractère hétéroclite de la formation qu'ont reçue les CEP, il faut ajouter que tous n'ont pas eu les mêmes animatrices et donc, tous n'ont pas eu la même approche, davantage technique pour l'une, davantage posturale pour l'autre. À cela, il faut aussi rappeler qu'un premier formateur avait déjà entamé les premières sessions de formation, en reprenant la méthode qu'il avait utilisée pour former les conseillers de l'ancienne ANPE. L'auteur de *Accompagner sur le chemin du travail : de l'insertion professionnelle à la gestion de carrière* n'ayant pas donné satisfaction en termes « d'animation », les commanditaires de La Banque Postale ont fait appel à ces deux cabinets pour reprendre la formation des CEP. Si les CEP en formation ont eu affaire à différentes façons d'appréhender leur futur métier, c'est aussi que le contenu même de leur fonction n'était pas totalement stabilisé. Sur le principe, le passage des conseillers mobilité aux conseillers en évolution professionnelle était apparemment clair : il s'agissait de passer d'une logique massive de reclassement en cas de restructuration à une logique individualisée d'anticipation du changement *via* la mise en projet du parcours professionnel des agents. Dans la réalité, les situations sont bien différentes. Et alors que leur formation ne destinait pas particulièrement les CEP à accompagner

les agents dans la constitution de leur dossier de départ en (pré-)retraite, c'est finalement ce principal levier de mobilité qu'ils sont amenés à mettre en œuvre.

Les conditions d'émergence de ce nouveau métier apparaissent bien particulières. Un paradigme hétérogène, relativement normatif et aux accents psychologiques, pré-existe à la création de ce métier. Il sert à légitimer la mise en œuvre de l'action des CEP : assurer la transition entre un principe de mobilité dite subie à un principe de mobilité dite choisie, afin de rendre les postiers plus à même d'absorber les changements au sein de l'entreprise. L'exercice du métier de CEP s'inscrit donc dans un mouvement plus général qui vise à rendre les agents acteurs de leur parcours (H. Stevens, 2005). C'est le sens d'un cadrage aux accents psychologiques qui prétend rendre chaque agent maître de son devenir professionnel, entrepreneur de sa propre carrière, en se rendant lui-même, toujours plus performant, agile professionnellement et employable, quels que soient les mouvements de restructurations que pourra connaître l'entreprise à l'avenir. Cette injonction contradictoire à l'autonomie que doivent porter les CEP auprès du personnel s'est malgré tout confrontée à une réalité dissonante, avec laquelle les CEP ont dû composer au quotidien.

## **2. Le métier de CEP**

Entre le projet initial, conçu par les cadres de la direction des ressources humaines de La Banque Postale, la formation aux contenus hétéroclites et les situations réelles auxquelles se sont trouvés confrontés les CEP, s'ouvre un éventail de possibilités qui laisse place à autant de formes différentes d'adaptation. L'observation du travail des CEP dans leur quotidien a permis de saisir différentes façons d'exercer ce nouveau métier aux allures si particulières. Il a également permis d'observer les stratégies de résistances collectives qui émergent du côté des agents.

### **2.1 Portraits de CEP**

Les CEP sont issus de milieux professionnels différents et ont rejoint le métier pour des raisons distinctes. Certains sont d'anciens conseillers mobilité ayant suivi la transformation de leur poste, d'autres sont d'anciens responsables RH, d'autres encore viennent de postes de direction opérationnelle, au Courrier ou en centre financier. Tous sont néanmoins postiers et ont donc réalisé une partie de leur carrière à La Poste et tous vont devoir à présent accompagner

d'autres postiers dans la conduite de leur parcours professionnel. Il est donc possible d'isoler quelques éléments caractéristiques de la fonction, au-delà de chaque figure singulière rencontrée sur le terrain.

Un des premiers points marquants du métier de CEP est la similitude avec le rôle et l'attitude des formatrices. Comme si la posture de leur formateur constituait un modèle sur lequel établir la relation entre les CEP et les agents qu'ils rencontrent en entretien. Une des formatrices, Solweig, psychosociologue du travail, se définissait d'ailleurs elle-même, par moment, comme une conseillère en évolution professionnelle. Dans les extraits d'entretien qui suivent, elle fait référence à des missions similaires qu'elle a pu effectuer pour Orange, quand elle travaillait pour un cabinet d'*outplacement*, où son rôle était alors d'accompagner les salariés en reconversion en les orientant vers l'utilisation d'outils de formation adaptés à leur situation professionnelle.

*« Moi je viens de l'extérieur, on n'est moins pollué par l'environnement, par l'entreprise. Et d'ailleurs maintenant, à chaque fois, je fais leur métier de CEP, de plus en plus, par exemple je suis chez Microsoft deux jours par semaine. Et ils m'ont dit, la neutralité extérieure, elle est importante. Ils vous font confiance aussi parce que vous êtes de l'extérieur, donc quid aussi de leur posture... ce n'est pas évident. Et après, leur grande peur, c'était qu'est-ce qu'on va nous demander en reporting ? combien ? combien ? Maintenant on vous a formés, mais quelle dette on va avoir par rapport à ce si gros programme de reconnaissance ? Donc c'était proportionnel à l'investissement (rires). On a été investis, tellement fortement que l'on va nous demander tellement fortement en fait. »* Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

De la même façon que Solweig pour Orange, le rôle du CEP à La Banque Postale est bien d'accompagner les agents des centres financiers à définir un projet professionnel, puis à identifier les dispositifs de formation et/ou de promotion leur permettant de réaliser ce projet. Mais Solweig fait également référence à la réforme de la formation professionnelle issue de l'Accord national interprofessionnel de janvier 2013. Celui-ci prévoyait en effet la création d'un service de conseil en évolution professionnelle pour tous les salariés et demandeurs d'emploi. Elle replace ainsi le rôle du CEP dans un rôle d'accompagnateur du salarié vers l'autonomie. Le CEP apparaît donc comme une personne tierce entre l'agent et le responsable hiérarchique, comme un intermédiaire permettant au salarié de « devenir acteur de son projet professionnel » en lui expliquant les différents outils « individuels » à sa disposition : le DIF, le CIF, etc. C'est bien le sens du conseil en évolution professionnelle prévu par l'ANI et mis en œuvre dans la loi du 5 mars 2014 sur la réforme de la formation professionnelle : permettre à toute personne de « bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de

*favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel.*<sup>44</sup> » Mais là, où le conseiller en évolution professionnelle dépeint dans le cadre de la loi est un salarié des Opacif, du Fongécif, de Pôle Emploi, ou de l'Apec ; et là, où Solweig se définit comme conseiller en évolution professionnelle lorsqu'elle travaille à l'accompagnement des mobilités internes chez Microsoft, chez Orange ou à La Poste ; les CEP de La Banque Postale, eux, ne sont pas extérieurs à l'entreprise pour laquelle ils accompagnent le personnel. S'il y a donc une analogie possible entre ces différentes figures du conseil en évolution professionnelle, elles ne se jouent pas dans des contextes similaires. L'image canonique se définissant par une posture extérieure, empreinte de bienveillance et de neutralité par rapport aux enjeux internes à l'organisation et à laquelle appartient le travailleur à accompagner, n'est pas celle du CEP dont la position est celle d'un intermédiaire entre les agents et leurs responsables hiérarchiques.

*« Il y avait tout un tas de risques qui étaient passés en revue et par exemple, un manager qui retient son collaborateur, en disant, 'bah non, tu ne bougeras pas parce que j'en ai besoin pour mes objectifs', ça peut être du harcèlement moral en fait. Et donc instituer une personne tierce comme le CEP dans le binôme qui existe entre le manager et l'agent permet d'avoir un droit de regard sur ce qui se passe. Parce qu'en fait c'est ça, Orange comme La Poste, ils ont peur... c'était très prégnant à l'époque où on a fait la formation, des risques de suicides. Il y en avait d'ailleurs eu un, la veille d'une animation. Et donc du coup, leur grande peur, c'est ça. Si on ne fait pas correctement les choses, ce sont des mobilités forcées et égale France Télécom. Donc l'enjeu, c'est vraiment de se déconnecter de mobilité égale mobilité forcée. On doit bouger, on doit essayer de bouger, on doit être acteur de son projet professionnel et ça, c'est moi qui l'ai rajouté parce que c'est l'esprit de la loi sur la formation. Moi, je l'ai rajouté dans le programme pédagogique, c'est l'employeur qui a une responsabilité sociale et sociétale de développer les compétences et l'employabilité de ses collaborateurs, mais le collaborateur, dans le cadre de la loi sur la formation tout au long de la vie doit aussi se prendre en main. C'est pour ça qu'il existe le CIF, le DIF qui est remanié et tous ces dispositifs à sa disposition pour être aussi acteur de son parcours. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

La fonction de CEP apparaît ici avec une particularité : il s'agit d'accompagner les agents dans la réalisation de leur projet professionnel avec un objectif d'autonomisation dans la conduite de leur parcours professionnel, mais avec l'objectif de les rendre plus maîtres de leur devenir professionnel tout en servant les objectifs d'une stratégie de l'entreprise. Ceci pose la question de savoir s'il est possible de rendre les individus autonomes sans que cela ne corresponde à leur volonté personnelle, mais à un objectif organisationnel de gestion de la main d'œuvre. Si les CEP ont été positionnés comme cadres supérieurs et non plus uniquement comme des cadres, comme l'étaient les CMOB, au-delà de la question de la légitimité vis-à-vis des managers dont ils reçoivent les agents et avec qui ils mènent ensuite la revue de personnel, se trouve aussi la responsabilité de porter la stratégie de l'entreprise comme l'attendu d'un poste de cadre supérieur.

---

<sup>44</sup> Art. L. 6111-6 de la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Disponible sur [Legifrance.gouv.fr](http://Legifrance.gouv.fr)

D'où la nature de leur interrogation sur le sens du *reporting* à produire et son ampleur en termes quantitatifs, « *combien ?* ». Les CEP étaient conscients de l'investissement que représentait la création de 45 postes de cadres et cadres supérieurs, tant en termes de formation que de fonctionnement, ils s'attendaient donc à devoir produire des résultats à la hauteur de l'investissement dont ils faisaient l'objet. Le travail d'autonomisation des agents dans la conduite de leur parcours vise donc à devancer les plans de réorganisation des centres financiers qui s'accompagnent de reclassements massifs, certes définis comme un phénomène de mobilité « subie », « contrainte », « forcée », mais qui d'une part, sont collectivement cadrés par des accords sociaux, et d'autre part, s'accompagnent de dispositifs de mobilité (déménagement, promotion, primes) qui s'avèrent en réalité couteux pour l'entreprise. La conquête d'une mobilité « choisie », « voulue », dont les CEP font la promotion auprès des agents, est donc une façon de réduire les coûts financiers et sociaux de ses restructurations à venir. C'est ce qu'explique Violette, CEP au centre financier de [ville C], ancienne CMOB au Courrier. Elle désigne à plusieurs reprises certains dispositifs d'accompagnement RH sur lesquels elle ne doit pas « *faire de pub* ».

*« Au niveau RH, il y a des dispositifs qui existent... mais pour autant, on n'est pas transparents, on nous demande d'être discrets... Par exemple il existe des dispositifs au niveau du Groupe et après, chaque Métier se les approprie. Moi, je viens d'un endroit (le Courrier) où on diffusait très largement tout ce qui est rupture conventionnelle, aide au projet personnel, c'est-à-dire on vous donne un an de salaire et vous partez pendant trois ans. Et ici, ça existe, mais on n'en parle pas, on ne fait pas de pub ! Si un agent nous sollicite et nous en parle de lui même, on lui explique, mais de nous même, on ne va pas aller dire ça, ça existe ou ça, ça existe. Ce sont des recommandations qui nous ont été faites au national. Ils privilégient toujours les dispositifs de pré-retraite en priorité plutôt que de lâcher de l'argent sur d'autres dispositifs. Au Courrier, on a supprimé les centres de tri. Pour vous donner une idée, sur la plaque de Bordeaux, on a fermé un centre de tri de 700 agents, on a fermé deux centres de tri de 150 agents, un sur le 24, un sur le 47. Donc vous imaginez, sur une plaque comme Périgueux, quand vous supprimez 150 emplois... et qu'on vous dit, 'il y a quelque chose qui va le remplacer, mais vous serez 30'. Ça veut dire, réorientez-vous. Donc des gens qui faisaient de la manutention se retrouvent à apprendre le métier de facteur, on se sont retrouvés à aller dans des call-centers... ».* Violette, CEP, CF, ville C

Cette conquête de la mobilité « choisie », les CEP sont invités à la mettre en œuvre de façon économique et de manière adaptée à la population spécifique des centres financiers, qui n'est pas identique sociologiquement à celle du Courrier où les postiers sont plus jeunes et plus exposés aux inaptitudes physiques. Comme l'explique Violette, mais aussi Claudine (CEP au centre financier de [ville C]) dans l'extrait qui suit, il s'agit avant tout de promouvoir les dispositifs de départ en retraite anticipée plutôt que la rupture conventionnelle ou le congé de formation, ou encore le congé de création d'entreprise. Il s'agit donc prioritairement de favoriser un accompagnement vers la sortie, par un dispositif pré-existant au métier de CEP, plutôt que de maintenir la possibilité d'un retour dans l'entreprise. De cette façon, le choix des dispositifs à



promouvoir est aussi une façon de sélectionner la cible des agents à « accompagner ». De manière mécanique, les agents prioritairement concernés par les dispositifs de pré-retraite sont majoritairement les postiers les plus âgés et par conséquent, fonctionnaires. Cela apparaît comme un premier coup de canif dans le contrat dont l'objectif est de rendre autonomes les agents dans la définition et la réalisation de leur projet professionnel.

*« Prochainement il va y avoir une réorganisation du service, mon rôle va effectivement être de promouvoir le dispositif de pré-retraite pour faire en sorte auprès de certains, essayer de les motiver, pour qu'il y ait des départs naturels. [...] Lorsqu'il y a une réorganisation, il y a un accompagnement qui est décidé au niveau national et l'agent est d'abord reçu par son responsable de service en entretien individuel pour qu'il lui fasse part de ses souhaits. Ensuite, cet agent vient rencontrer le CEP, pour discuter de nouveau de son projet, de son choix d'orientation, etc. et nous, à ce moment-là, mon rôle va consister à promouvoir le dispositif de pré-retraite, lui proposer une simulation de départ anticipé à la retraite pour effectivement arriver à l'objectif final du centre. Donc là, on est vraiment dans l'accompagnement au changement et... au départ... (rires) ». Claudine, CEP, CF, ville C*

Si les CEP de La Banque Postale ont en commun l'ambiguïté inhérente à leur fonction : celui d'accompagner la prise d'autonomie des agents dans la conduite de leur projet professionnel tout en servant les objectifs de transformation des centres financiers, ils gèrent cette relative contradiction de façon singulière, en fonction de leur parcours et de la place qu'occupe cette fonction de CEP dans leur parcours. Tous les CEP sont postiers eux-mêmes et ont donc intégré cette nouvelle fonction par voie de mobilité interne. Ils ont par conséquent tous un parcours de carrière au sein de La Poste qui les conduit à incarner la fonction d'une façon qui leur est propre. C'est d'ailleurs un des effets résultant à la fois du cadrage souple de leur fonction et du caractère nouveau de leur métier. Ils ont, pour ainsi dire, été sommés « d'inventer [leur] propre job ». C'est ce qu'exprime Claudine, CEP au centre financier de [ville C], « à aucun moment, aussi bien la DRH que le responsable emploi et compétence, même mon recruteur externe, le cabinet externe qui m'a auditionnée, à aucun moment on ne m'a clairement expliquée mon rôle et les attendus qu'on avait de moi... ».

Face à ce que Martine, CEP à [ville A], nomme un « challenge », tous remplissent leur mission officielle qui consiste à réaliser des entretiens avec les agents de leur « portefeuille » (environ 300 agents par CEP) une fois tous les 18 mois. Ensuite, sur la base de ces entretiens, ils réalisent avec les responsables de service et les chefs d'équipe, la revue de personnel, une fois par an, où ils passent « en revue » avec les chefs de service, les résultats de cette série d'auditions concernant les éventuels souhaits de mobilité des agents. Cependant, tant la durée des entretiens (d'une heure à plus de deux heures), que la façon de les mener sont variables. Il est arrivé que nous assistions à plusieurs de ces entretiens entre un agent et son CEP. L'éventail des configurations est vaste : il

va de l'exercice de représentation où l'agent reste sur la défensive et se méfie du conseiller vis-à-vis duquel il s'attend qu'il lui annonce – à tort – une promotion, peut-être une réorganisation de son service, voire lui suggère une réorientation. Dans tous les cas, il lui proposera un prochain point d'ici à 18 mois. Le CEP peut aussi utiliser le registre de la confiance, ou de l'alerte dans le cas d'une situation difficile tant sur le plan professionnel que personnel. Enfin, quelques agents jouent littéralement le jeu de la mise en récit de leur parcours avec parfois, à l'issue de l'échange, la perspective de se lancer vers une candidature soit en interne, voire à l'externe. Certaines situations sont étranges. Nous avons pu observer une situation où le CEP a mené l'entretien en réalisant un quasi-monologue, en présentant à l'agent l'ensemble des outils de mobilité disponible sur l'intranet de l'entreprise. Il faut dire que les agents eux-mêmes ne connaissent pas toujours les raisons qui les mènent jusqu'à cet entretien. Ces entretiens sont censés se tenir sur la base du volontariat, mais ce sont les chefs d'équipe qui planifient les rendez-vous de leurs agents selon les disponibilités du CEP qui lui en a fait part. Dans un contexte où cette nouvelle fonction remplace celle des conseillers mobilité dont l'activité consistait à opérer les reclassements des agents lors des restructurations, on peut comprendre que la présence massive des CEP puissent augurer une forme d'incertitude quant à la pérennité des services, comme une prémisse à l'annonce de plans massifs de restructuration. Malgré cela, comme le précisait Martine, CEP au centre financier de [ville A], elle « *n'annonce rien* ». Le CEP fait un bilan sur la carrière de l'agent et envisage les possibilités d'évolution futures en tenant compte des transformations des centres financiers. Si l'entretien aboutit à la mise en évidence d'un éventuel projet professionnel (dont l'acceptation varie d'un projet de mobilité vers la Fonction publique, un projet de mobilité externe, ou de création d'entreprise et finalement, principalement de départ en retraite), alors le CEP apporte à l'agent ses conseils et son soutien dans la réalisation des démarches à entamer.

Néanmoins, chaque CEP répond à la diversité de ces situations avec la particularité de son origine professionnelle, c'est-à-dire de son parcours et de la manière dont celui-ci contribue à définir la représentation qu'il donne à son métier. Tous connaissent l'organisation postale et une partie de son histoire pour y avoir réalisé leur carrière. Certains sont d'anciens conseillers mobilités, habitués à la recherche de solution de reclassement des agents dans l'urgence des restructurations (fermeture ou délocalisation de services) et se trouvent dorénavant à devoir devancer celles-ci, en suggérant aux agents, la mise en perspective de leur évolution professionnelle. Ces anciens CMOB, se retrouvent dorénavant avec un nombre d'agents à accompagner, théoriquement plus restreint, et la présence de collègues exerçant la même fonction qu'eux. C'est par exemple le cas de Claude, ancien CMOB devenu CEP. Il explique que dans son

ancien poste il ne recevait les agents qu'à la demande, en cas de sollicitation « *uniquement les personnes en attente ou qui avaient un besoin en termes d'évolution professionnelle ou de mobilité, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, qu'elle soit interne ou externe.* »

Pour passer de 25 CMOB à 45 CEP, il a bien fallu que le contingent restant vienne d'autres horizons professionnels que celui de la seule filière mobilité des centres financiers. Ainsi, certains CEP sont issus de la filière managériale et d'autres de la filière RH. Certains ont été responsables de service clientèle dans le même centre financier que celui où ils sont désormais CEP. D'autres ont été responsables RH, aussi dans le même centre financier, certains ont même exercé des responsabilités RH qui les faisaient appartenir au comité de direction du centre. Enfin, certains CEP sont issus d'autres univers que celui des centres financiers et ont pu exercer des responsabilités de management opérationnel, au Courrier par exemple, en dirigeant des plateformes industrielles de distribution. Ainsi, en fonction de leur propre parcours, les motivations à devenir CEP sont elles aussi variables. Nous présentons ci-après un tableau récapitulatif des origines professionnelles des CEP que nous avons rencontrés.

**Table des origines professionnelles des CEP**

<i>Etienne</i>	CEP CF ville A	directeur d'une plateforme de distribution du courrier
<i>Martine</i>	CEP CF ville A	DRH d'un centre national autonome
<i>Valérie</i>	CEP CF ville A	conseiller mobilité au sein du même centre financier
<i>Claude</i>	CEP CF ville A	conseiller mobilité au sein du même centre financier
<i>Nadine</i>	CEP CF ville B	juriste au sein du même centre financier
<i>Murielle</i>	CEP CF ville B	conseiller mobilité au sein du même centre financier
<i>Violette</i>	CEP CF ville C	conseiller mobilité au sein d'un service RH du Courrier
<i>Sylvette</i>	CEP CF ville C	responsable RH au sein du même centre financier
<i>Claudine</i>	CEP CF ville C	conseiller financier en bureau de poste
<i>Carine</i>	CEP CF ville C	directrice d'un service client au sein du même centre financier

La place que prend la fonction de CEP dans leur propre carrière est différente en fonction de leur âge et de leur parcours. Certains, comme Martine, rentrée à La Poste en tant que facteur à l'âge de 20 ans et ayant connu à plusieurs reprises les effets des plans de restructuration, devenue COFI, puis responsable de communication et enfin responsable RH, vivent ce métier sur le registre de la vocation. Dans le regard qu'elle porte sur sa carrière, elle est « *relativement fière* », de se dire que « *le champ des possibles existe* ». « *Dans le sens où je suis rentrée facteur, je suis aujourd'hui cadre sup' et c'est moi qui accompagne les autres... Oui, je suis relativement fière de ma carrière.* » Elle souligne aussi le sens qu'elle donne à son métier de CEP et l'importance d'accompagner les postiers face aux changements de l'entreprise. Comme si la responsabilisation des agents sur leur parcours était une façon de ne pas subir les fermetures, transferts ou réorganisations des services menacés, comme elle a pu être amenée à les connaître de façon parfois éprouvante.

*« Il y a eu des moments difficiles, mais formateurs néanmoins, et je me dis que voilà... c'est faire profiter les autres de ce vécu-là, à travers mon métier. Je trouve ça génial. Je suis fière dans le sens... Je suis fière aussi parce que j'ai su saisir, et ça c'est ce que j'essaie de faire comprendre aux collègues que j'accompagne, c'est saisir des opportunités. Saisir les opportunités et anticiper. Et ne pas attendre que ça nous tombe sur le bout du nez. Parce que moi ça m'est arrivé une fois où je n'ai rien vu venir, et là c'est dramatique. »*  
Martine, CEP, CF, ville A

Carine, CEP au centre financier de [ville C], est une ancienne responsable de service clientèle en centre financier. Elle a saisi l'occasion de la formation de CEP comme un premier jalon pour évoluer vers une activité de coaching, où (comme le mentionnait Solweig, sa propre formatrice), avoir connu des postes de management et des postes de responsable RH, est un atout dans ce type d'activité. D'autres CEP, comme Sylvette (CEP, CF, ville C) ou Murielle (CEP, CF, ville B), ont saisi dans cette création de postes, une opportunité de progression dans leur carrière (puisque le poste de CEP était ouvert aux cadres, de niveau III.3, avec possibilité d'évolution vers le groupe A, c'est-à-dire un niveau de cadre supérieur), tout en restant dans le domaine des ressources humaines, où les possibilités d'évolution commençaient à se tarir. Enfin, il y a le cas d'Étienne, rentré également facteur et ayant connu par la suite des postes de responsabilité managériale. Il y voyait l'occasion de « *faire une pause* » dans sa carrière opérationnelle, tout en ajoutant un registre ressources humaines à ses compétences, qui s'avère nécessaire à la poursuite d'une carrière vers des niveaux plus élevés encore que celui de cadre supérieur.

*« Un peu plus de dix années de management de projets nouveaux de l'entreprise à porter, c'est hyper motivant, ça m'a vraiment enrichi de tout. Franchement, ça me fait une très belle carrière, je suis content de ça. C'est usant. Et plus de trois ans sur la plate-forme là-haut, ça a fini de m'user. Mais ça m'a usé*

*dans le sens où je me suis dit, c'est bien, il faut couper à un moment. Parce que le management quand y est comme ça avec ses tripes, et sur des projets comme ça on y est obligatoirement avec ses tripes, bah on y laisse un peu de gomme par moment. Et je m'étais dit, c'est bon, de couper à un moment. Donc là, sortir du management pendant un an ou deux ans... » Étienne, CEP, CF, ville A*

Au-delà de la diversité de leurs parcours, les CEP que nous avons rencontrés, pour beaucoup d'entre eux, ont un parcours postal fait de plusieurs changements de métiers, d'embuches (plans de réorganisations, placardisation parfois), ou ont été directement concernés par les transformations de l'entreprise. En pilotant des projets, comme Étienne avec le regroupement de plusieurs bureaux de poste au sein d'une grande plate-forme de distribution du courrier, ou comme Violette, en accompagnant les reclassements massifs des agents « *laissés sur le carreau* ». Comme si leur parcours et leur propre façon de gérer leur carrière était une ressource pour montrer aux agents qu'ils reçoivent en entretien qu'une carrière bien gérée est une carrière menée sous la forme d'un projet, et autant que possible, un projet élaborée de manière autonome, c'est-à-dire sans attendre que « *les réorganisations ne vous tombent dessus* ». Car, étonnamment, pour chacun d'entre eux, personne ne s'est jamais occupé de leur propre mobilité. Même aujourd'hui, ils sont tous censés être eux aussi accompagnés dans leur évolution professionnelle par un gestionnaire de carrière, mais tous nous ont déclaré ne jamais l'avoir encore vu.

*« Moi, si on regarde, j'ai fait une grande partie au Courrier certes, une partie au Colis, et aujourd'hui je suis à la Banque. Et des métiers complètement différents, parce que j'ai fait aussi bien du management au Courrier qu'en centre de tri... du commercial, voilà, j'ai fait plusieurs métiers... donc j'ai une capacité à pouvoir changer, à pouvoir évoluer. C'est aussi le message que j'essaie de faire passer aux collaborateurs, je ne leur parle pas de moi, mais je leur dis, vous voyez que c'est possible. C'est possible si on se donne les moyens, si on démontre qu'on a des compétences transférables... Moi, on ne m'a pas recruté CEP comme ça, c'est-à-dire que j'ai postulé, j'ai passé un entretien ici, ensuite on est allé sur un cabinet externe à Paris, le cabinet XXX qui nous a fait passer des entretiens. Au départ on était treize candidats ici. Treize candidats, ils en ont gardé six et ensuite ils nous ont envoyés à Paris, et à Paris sur le six il en est sorti trois. Donc voilà, c'est une concurrence effrénée aussi pour changer de poste sur des boulots qui se créaient et qui étaient intéressants. Moi je n'avais pas de cursus RH si on le regarde comme ça mon parcours. Mais c'était complètement ancré dans mes habitudes de travail. Des treize candidats, j'étais le seul qui n'avait pas de cursus RH, ma collègue était RH (Martine), mon autre collègue, elle était conseiller mobilité, Claude, il était conseiller mobilité aussi. Moi je suis le seul qui n'ai pas de cursus RH. Donc moi j'ai travaillé sur mes compétences transférables, qu'est-ce que j'ai fait, qu'est-ce que je peux donner comme vision et qu'est-ce que je peux faire pour ce métier-là. » Étienne, CEP, CF, ville A.*

Dans cet extrait, Étienne souligne également le mode de recrutement des CEP, peu habituel pour La Poste. D'abord un appel à candidatures, puis une première sélection locale des candidats potentiels, ensuite, un processus d'assessment (dont les CEP nous ont fait le récit) et de mise en situation, réalisés par un cabinet extérieur avec un exercice de plan d'action, un jeu de rôle, un entretien de GRH, un exercice de rédaction d'un rapport pour manager opérationnel, un

entretien basé sur les compétences mises en œuvre dans différentes circonstances, un questionnaire de personnalité, et enfin, un test de raisonnement abstrait, pour finir avec des entretiens de recrutements en interne. Solweig, la formatrice qui a finalement recueilli en formation les candidats retenus, nous faisait part de son point de vue sur la sélection des candidats qu'elle décrivait comme « *un processus assez violent pour certains* », et de la même façon, Ghislaine, affirmait que cela avait « *peut-être été assez challenging* ». L'une des deux formatrices nous avait retransmis la lecture d'un rapport du cabinet en question où il apparaissait que le niveau de compétence globale était plus « à développer que largement maîtrisé ». Elle nous confiait également qu'au cours du processus, le commanditaire, La Banque Postale, avait demandé au cabinet d'assouplir ses critères de sélection, car les résultats étaient tels que d'anciens CMOB apprenaient qu'ils n'avaient pas les qualités requises pour continuer d'exercer leur métier dans sa nouvelle configuration de CEP. Cette information permet également de mesurer le degré de nouveauté avec lequel La Banque Postale entend positionner certains de ses acteurs RH, non plus uniquement dans une dimension administrative des ressources humaines, mais « en appui et soutien » du management, dans une posture de « conseil ».

À la différence des conseillers de Pôle Emploi, des consultants, des coachs ou des formateurs, ils sont partie intégrante de l'organisation dont ils accompagnent les agents. La particularité de l'accompagnement professionnel qu'ils réalisent réside donc dans le déploiement d'outils et de méthodes visant à rendre les agents plus autonomes dans la gestion de leur carrière, tout en devant servir les objectifs de la Banque (réduire les effectifs, favoriser les départs en retraite et déceler les compétences transférables vers le développement commercial). En outre, leur position au sein de l'organisation, à mi-chemin entre la DRH des centres financiers à laquelle ils sont hiérarchiquement rattachés et la ligne exécutive de l'entreprise (les managers et directeurs de service) vis-à-vis de laquelle ils sont fonctionnellement dépendants, constitue une autre source d'originalité de leur fonction qui vient compléter la difficulté de ce métier.

## **2.2 Une place à part dans l'organisation. Entre rapports hiérarchiques et fonctionnels, quelle coopération possible ?**

Si on se réfère à l'organigramme des centres financiers, les CEP font partie du service des ressources humaines, sous la responsabilité directe du directeur des ressources humaines. Pour autant, le propre des fonctions supports consiste bien à assurer les conditions administratives, techniques, juridiques, etc. qui rendent possible le bon déroulement des activités de production

elles-mêmes assurées par les autres services de l'entreprise. Ainsi, les fonctions supports ont un fonctionnement qui n'est pas toujours directement indexé sur les processus de production, mais qui doit néanmoins en permettre le bon déroulement. Pour ce qui concerne les RH, leurs services doivent organiser le dialogue social avec les organisations syndicales, gérer la conformité des contrats de travail, la paye, les congés, les absences et plus récemment les mobilités des agents. Le positionnement du service des ressources humaines a longtemps fait débats dans la littérature managériale (B. Gazier, 1993). La gestion des ressources humaines s'est ainsi longtemps cantonnée à un rôle de gestion administrative des contrats de travail, et ses missions n'avaient pas pour objectif de dépasser le respect ou la mise en conformité des situations avec le cadre juridique défini par le Code du travail. Comme si, l'entreprise définissait sa stratégie économique en fonction des évolutions de son marché d'une part, et que d'autre part, les services RH servaient de chambre d'enregistrement ou de mise en conformité de la gestion du personnel avec les décisions prises ailleurs, par les responsables financiers, en charge du développement de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement bicéphale a progressivement été remis en cause dans le milieu des années 1990 (D. Ulrich, 1996) en mettant en évidence l'enjeu stratégique qu'il peut y avoir à intégrer la gestion des ressources humaines comme une donnée stratégique de l'entreprise. C'était d'ailleurs le sens de la mise en place du métier de CEP, celui d'accompagner les transformations de l'entreprise, en rendant les agents acteurs de leur mobilité professionnelle.

*« C'est une question... est-ce que la filière RH doit avoir du pouvoir ou pas... est-ce qu'on est dans un rôle régalien, complet, ou pas ? Aujourd'hui ce n'est pas notre posture du tout, notre posture à La Poste, elle est très claire, on a une filière RH en appui et soutien. Et donc tout l'enjeu c'est sa capacité d'influence. Je pense qu'on est plus dans cette dimension-là. Ce qui n'empêche pas qu'il y a la loi. Et je dirais que nos managers ne sont pas plus bêtes que les autres, heureusement, ils ne sont pas là pour dépasser les limites de la loi. Alors parfois ils essaient, ou ils ne voient pas qu'ils l'ont passée, et le manager [le RH ?] il est là pour dire, attention là, le risque il est là, est-ce que tu veux vraiment prendre ce risque juridique ou pas. Donc on est vraiment sur une filière RH qui est en influence. Elle signe des papiers, tout ça, mais en réalité le seul qui a le pouvoir et qui a la délégation de pouvoir du directeur général, c'est le manager. Appui et soutien... c'est compliqué comme posture, surtout quand on vient de la Fonction publique... » Liliane, responsable RH au siège de l'Enseigne*

*« Les fonctions supports elles sont là en appui, en soutien, en conseil, mais ce n'est pas la ligne hiérarchique, ce n'est pas la ligne managériale, ce n'est pas elle qui décide. Donc c'est beaucoup plus exigeant. On est vraiment sur le registre de la conviction. Et donc ça veut dire de présenter des argumentations, des analyses factuelles. Des faits, des analyses et ensuite des prises de position argumentées. On n'est pas sur de l'arbitraire, on est sur le factuel et l'analyse. » Lucie, responsable RH au siège de la Banque*

La volonté de certaines directions d'entreprises de positionner les services RH comme un *business partner* des managers opérationnels n'est pas nouvelle, elle a été renseignée par la littérature managériale et nous y reviendrons au chapitre 7. Toutefois, cette position, « en appui et soutien du management » comme le présentent Liliane et Lucie, toutes deux responsables RH à des fonctions de siège, ne va pour autant pas de soi. Dans les entités opérationnelles, cette position pose un véritable problème de coopération entre deux sphères qui ne dépendent pas des mêmes lignes hiérarchiques. Et c'est bien cette position qu'occupent les CEP dans les centres financiers. Hiérarchiquement, ils sont rattachés au DRH, et fonctionnellement, pour faire leur travail, ils sont « en appui et soutien » des managers. Certains d'entre eux se définissent même comme des « prestataires » au service des managers dont ils reçoivent les agents en entretien. Cette position de travail est complètement inhabituelle dans les centres financiers, dont la gestion des RH est souvent décrite comme « poussiéreuse » et « centrée sur les procès » (Lucie).

Vis-à-vis des managers, l'enjeu pour les CEP est d'asseoir leur légitimité. Les entretiens que réalisent les CEP avec les agents se font sur la base du volontariat. Toutefois, le CEP indique aux responsables de service ou aux chefs d'équipe, ses plages de disponibilité et c'est ensuite le manager qui planifie les entretiens de ses collaborateurs. L'agent « volontaire », est donc envoyé par son responsable hiérarchique en entretien des 18 mois avec le CEP. Mais la bonne volonté du manager est en réalité variable en fonction des services. Ainsi, d'après les CEP, les chefs d'équipe et responsables des services clientèle ont plus de difficulté à envoyer leurs agents rencontrer le CEP que leurs homologues des services de la production. La première raison est que les agents des services clientèles sont *a priori* moins directement concernés par les transformations des centres financiers puisqu'une des fonctions des CEP consiste bien à faire passer des agents des services de la production vers les services de la clientèle. En fait, les agents des services de la clientèle sont bien souvent plus jeunes et par conséquent, plutôt salariés. On peut penser qu'ils puissent être eux aussi amenés à devenir acteurs de leur mobilité professionnelle et avoir un « projet professionnel » à mettre en œuvre. D'autant plus qu'ils constituent une cible bien plus privilégiée des banques concurrentes à la recherche de conseillers clientèles que leurs collègues fonctionnaires des services de saisie. Mais il ne s'agit pas de la population que l'entreprise souhaiterait voir prioritairement évoluer vers d'autres horizons. De la même manière, le manager a donc un intérêt limité à envoyer ses collaborateurs rencontrer un CEP, dans la mesure où cet échange pourrait, à plus ou moins long terme, aboutir à un départ, que ce soit dans un autre service ou une autre entité de La Poste, ou encore vers une banque concurrente. Par ailleurs, dans la gestion quotidienne des services clients, le traitement du flux d'appels entrants est un des



objectifs permettant d'évaluer la performance du service. Le manager peut donc avoir de sérieuses réserves à envoyer de manière régulière et de façon prévisible une partie de ses agents en entretien, car pendant ce laps de temps (une à deux heures), l'absence de l'agent signifie autant de traitement d'appels en moins. Lorsque le « taux d'accessibilité » de chaque plateau téléphonique constitue un objectif permettant d'évaluer la performance du service et donc celle du manager, on comprend qu'il soit plus compliqué pour les CEP de recevoir les agents des services clientèle en entretien.

Malgré ces difficultés, les CEP que nous avons rencontrés nous ont affirmé qu'ils étaient tous en voie d'avoir reçu la totalité des agents constituant leur contingent respectif (leur « portefeuille »). Mais la réalisation des entretiens avec les agents ne constitue qu'une partie de leurs missions officielles, et un autre pendant de leur activité consiste à organiser la « revue de personnel », avec les chefs d'équipe et les responsables de service. C'est en réalité, là, que se pose l'enjeu de la légitimité de leur fonction vis-à-vis des managers. Car, l'un des rôles du manager dit de proximité, c'est-à-dire bien souvent le supérieur hiérarchique direct de l'agent, est de contribuer au développement des compétences de ses collaborateurs et par suite, d'assurer leur évolution professionnelle. L'objet de l'entretien annuel d'évaluation, qui a lieu entre le manager et chacun de ses collaborateurs, est bien de faire le point sur les compétences mises en œuvre, celles restant à acquérir et les perspectives de carrière possible à envisager. Il y a donc potentiellement une forme de concurrence entre le rôle du manager de proximité et celui du CEP qui reçoit les agents en entretien tous les 18 mois. Une des façons de pallier ce risque a été pour certains CEP d'asseoir leur légitimité en apportant des éléments d'information dont les managers n'ont pas connaissance. Ils le font en partageant, lors des revues de personnel, les éléments échangés avec les collaborateurs lors de l'entretien des 18 mois<sup>45</sup>. Comme l'explique Étienne, sa façon de restituer aux managers les éléments qu'il a pu percevoir lors des entretiens et dont n'a pas connaissance le supérieur hiérarchique de l'agent en question, a été pour lui, sa façon d'assurer sa légitimité en tant que CEP. Il fournit ainsi des éléments sur les compétences des agents, qui peuvent permettre aux managers d'avoir une vision plus précise de leurs agents, pour ensuite les faire évoluer ou patienter, lorsqu'il s'agit d'une candidature à la promotion. Par ses actions, Étienne a fait de la revue de personnel une façon de sonder le « vivier de compétences » disponible, de savoir quel agent est en attente de promotion, lequel a fait preuve d'une « velléité

---

<sup>45</sup> Il existe un vrai flou sur le caractère confidentiel de l'entretien des 18 mois, réalisé avec les CEP. Certains déclarent aux agents que tout ce qui s'échange dans ce cadre est strictement confidentiel, d'autres préviennent que la confidentialité n'existe pas, et enfin, certains expliquent qu'une partie seulement fait l'objet de confidentialité et qu'en revanche la fin de l'entretien, appelée « diagnostic partagé », car partagé entre le CEP et le collaborateur, fera l'objet d'une communication auprès des managers lors de la revue de personnel.

de mobilité », en interne au centre financier (est-il prêt à rejoindre les services clientèle ?), à La Poste (aller au guichet), ou encore vers l'externe, lequel retenir ou lequel préparer son départ en retraite et donc sur quel contingent de « départs naturels » le manager peut-il compter pour réaliser son objectif de réduction des effectifs.

*« Premièrement, je fais une restitution globale à tous les cadres et aux responsables du service, sur une vision générale du service. Alors moi je leur fais, forces – faiblesses / opportunités – menaces. Je leur donne une vision assez globale du service, je trouve que c'est bien cadré en faisant comme ça, forces – faiblesses / opportunités – menaces et je les alerte sur ce qui va bien ou pas bien d'ailleurs et je les mets en garde sur certains points. Et ensuite, une fois que j'ai fait cette restitution-là, de revue de personnel sur l'état général du service, on va, sur chaque chef d'équipe, qui a à peu près entre 10 et 15 personnes par équipe, on va faire une restitution collaborateur par collaborateur. Et on ne va évoquer exclusivement les compétences décelées. [...] Alors ça a un intérêt de parler des compétences avec les cadres, parce qu'eux sont bien souvent sur des compétences techniques, c'est-à-dire qu'ils voient les gens dans les services au quotidien et donc effectivement ils connaissent les compétences techniques de leurs collaborateurs, mais ils n'ont pas toujours une vision des compétences comportementales détenues par ces collaborateurs il y a 10 ans, il y a 5 ans, parce que ça ne fait que trois ans qu'ils sont là dans ces services donc ils ne connaissent pas les parcours de carrière des gens. [...] Moi, je vais dire, « ils ont détenu ces compétences à un moment ou à un autre ». Le cadre le voit au jour le jour, lui il dit, « bah non, il ne fait plus du tout ça ». Bah ouais. C'est possible, c'est possible. Dans son parcours de carrière, il peut avoir changé. Mais on a peu de surprises finalement. Les gens qui étaient dans une certaine dynamique il y a quelques années, on les retrouve toujours dans cette même dynamique quand même, assez globalement. Donc voilà le boulot qu'on fait nous, essentiellement. [...] Les alertes aussi que l'on peut faire. Un des gros risques que l'on a aujourd'hui c'est les promotions. Ne pas laisser les gens sur le bord de la route. Et on va en laisser je pense. Donc c'est comment on va accompagner tout ça. Donc le fait que moi je leur restitue ces informations-là, ça les aide. Ça leur ouvre les yeux. On ne règle pas tout, mais on avance. » Étienne, CEP, CF, ville A*

Il y a bien dans la présentation que fait Étienne de son travail de restitution auprès des managers, l'acteur RH dans sa dimension de *business partner*. L'utilisation d'un SWOT (forces/faiblesses – opportunités/menaces) est d'ailleurs un outil managérial répandu pour poser un diagnostic de situation. De la part de cet ancien manager, directeur d'une plate-forme industrielle de distribution du courrier, il s'agit d'un outil familier, maîtrisé et il en connaît la pertinence pour un responsable d'équipe. La particularité d'Étienne, devenu CEP alors qu'il n'avait pas de cursus RH, est qu'il parle la même langue que les managers dont il connaît les problématiques. Ce qui n'est pas forcément le cas des autres CEP. Encore une fois, cet outil de préparation des revues de personnel lui est propre, sa façon de parler aux managers lui est également particulière. D'ailleurs, les CEP n'ont pas reçu en formation de méthode spécifique pour faire le *reporting* de leurs entretiens auprès des managers pour lesquels ils prestent. Ce n'est que plusieurs mois après leur mise en place et lors d'un séminaire organisé par leur animatrice de filière (cadre au siège de La Banque Postale et qui n'est pas leur supérieure hiérarchique), que la méthode d'Étienne fera des émules. Pour tous les CEP dont le parcours n'est pas marqué par un passage à des postes de

management opérationnel, la coopération avec la ligne managériale est parfois plus délicate et nécessite la mobilisation de la voie hiérarchique. Ainsi, les deux CEP du centre financier de [ville B] travaillent davantage avec leur DRH, leur supérieur hiérarchique, pour préparer les revues de personnel. Puisque le DRH est membre du comité de direction du centre, les CEP peuvent alors s'adresser aux directeurs de service par le truchement de leur supérieur, et permettre ainsi à l'information de redescendre vers les managers de niveaux inférieurs en suivant la ligne du pouvoir formel de l'organisation, évitant ainsi de se confronter au problème de la coopération entre CEP (acteurs RH) et managers (chefs d'équipe et directeurs de service).

Les CEP et les chefs de service ne sont donc pas liés par un rapport d'autorité formelle, et ni le CEP, ni le responsable de service, ne peut contraindre l'autre à coopérer dans cette gestion de « l'évolution professionnelle » des agents. Par conséquent, la coopération entre les managers et les CEP ne peut se faire que s'ils y trouvent un enjeu commun. C'est ce qu'a réussi à faire Étienne, en apportant des éléments d'information qui vont permettre au manager de gérer son équipe de manière plus adaptée aux aspirations de ses collaborateurs et aux contraintes de l'organisation. De cette façon, le manager en question peut anticiper la satisfaction des attentes de ses agents en quête de promotion, et donc retenir ainsi les agents les plus performants (ceux qui font que le manager atteindra ses objectifs). Il peut aussi anticiper les velléités de départs et tenter de les dissuader, tout comme les favoriser s'il s'agit de départs en retraite anticipée, pour atteindre ainsi les objectifs qui lui sont assignés, à la fois en termes de volume d'activité à réaliser et en nombre de postes de travail pour y parvenir. Étienne a ainsi trouvé le moyen de se constituer en ressource pertinente pour le manager dont il reçoit les agents. Ce dernier y trouve là des indications précieuses sur sa capacité à atteindre lui-même ses propres objectifs, et par conséquent, sur sa propre évolution de carrière. En contrepartie, le manager accepte d'autant plus facilement de « lâcher » ses agents pour aller en entretien avec les CEP et permettra ainsi à Étienne de réaliser lui aussi, un de ses principaux objectifs, à savoir, rencontrer tous les agents de son « portefeuille ».

La relation avec les managers n'est pas la seule difficulté relationnelle à laquelle doivent faire face les CEP. Ils appartiennent à la filière RH et sont donc sous la responsabilité hiérarchique du Directeur des ressources humaines du centre financier. Autrement dit, leur responsable hiérarchique n'est pas celui pour le compte duquel ils ont à travailler. Ils « prestant » pour les responsables de service qui n'ont pas de lien hiérarchique vis-à-vis d'eux. Ce qui signifie que le DRH, dont l'un des rôles est d'évaluer le travail de ses subordonnés, donc des CEP, n'a pas de réelle visibilité sur le travail qu'ils mènent. Face à ce problème, nous avons pu constater deux

réponses différentes. Dans un premier cas, celui d'un petit centre financier avec deux CEP pour un effectif de 450 personnes, la DRH demande un *reporting* régulier sur l'activité quotidienne des CEP. Il comporte, le nombre d'agents reçus en entretien, le nombre de projets professionnels à accompagner et le nombre d'agents susceptibles de partir en retraite dans les mois à venir, en distinguant ceux qui ont atteint l'âge maximal de 65 ans et partiront donc nécessairement, ceux qui ont atteint l'âge légal, et ceux qui peuvent faire l'objet d'un départ anticipé grâce aux dispositifs de pré-retraite mis en place par l'entreprise. Il s'agit d'un indicateur essentiel pour la DRH de ce centre, car la gestion des centres financiers, comme tous les centres opérationnels autonomes de l'organisation postale, est régie par la réalisation d'un contrat de gestion, défini par le siège du Groupe La Poste au niveau national et qui s'impose à tous les échelons de l'organisation jusque dans les territoires. Ce contrat de gestion se résume à deux objectifs à atteindre pour chaque centre et par déclinaisons successives, pour chaque service. Il s'agit d'un objectif en termes de volume d'activité (un nombre de réclamations à traiter, un taux d'accessibilité à réaliser, etc.) et un nombre de postes de travail pour le réaliser. Les objectifs de productivité à réaliser dans les centres financiers aboutissent donc à réduire significativement, d'années en années, le nombre de postes disponibles. Et comme l'entreprise ne recourt pas aux licenciements pour motif économique, la seule voie de sortie « socialement responsable », est donc de favoriser les départs en retraite.

Dans deux autres centres financiers, chacun avec quatre CEP pour un effectif de près de 1200 agents, la situation était tout autre et se caractérisait tout simplement par une absence de relations entre les CEP et le reste des équipes RH, de même qu'avec leur supérieur hiérarchique. Dans le centre financier de [ville A], les relations entre les CEP et la DRH du centre se limitent à une activité de *reporting* qui indique chaque mois, le nombre d'entretiens effectués, le nombre de personnes rencontrées, le nombre de projets professionnels concrétisés, le nombre de revues de personnel effectuées, le nombre d'ateliers ou de réunions d'information organisées. Il s'agit clairement pour la DRH d'avoir ainsi une vision de l'activité des CEP, principalement à travers la mesure de leur charge de travail. Il ne s'agit là, que d'un outil de contrôle. Le problème, pour les CEP, est que ce tableau de *reporting* ne reflète pas la réalité de leur travail. Or, c'est la seule vision qu'aura leur supérieur hiérarchique, la DRH, au moment de leur propre entretien annuel d'évaluation. C'est la raison pour laquelle, Martine, CEP dans ce centre, nous expliquait que dans la perspective prochaine de son entretien d'évaluation, elle allait prendre les devants en demandant des lettres auprès des responsables de service pour lesquels elle preste (« *mes deux DRH pour lesquels je preste* »), qui eux, sont en mesure d'apprécier le travail de Martine et d'en

rendre compte, davantage que son supérieur hiérarchique (la DRH du centre financier) chargé de l'évaluer.

*« C'est ce que je me demande, en tant que manager, puisque c'est mon manager, pour avoir été moi-même manager, comment elle va faire pour faire nos quatre temps du management... Le quatre temps du management, c'est l'entretien d'appréciation pour les cadres sup'. À partir du moment où elle ne suit pas mon activité. Alors... j'ose espérer, enfin j'espère, et du moins si elle ne le fait pas, moi je le ferai. C'est qu'au niveau de la quantité elle sait, parce qu'on lui fait un reporting. Ce mois-ci, voilà, j'ai fait tant d'entretiens, j'ai une mobilité, j'ai ceci... Elle nous demande un reporting, mais on est sûr le quantitatif si tu veux. Par contre au niveau qualitatif, vu qu'elle ne me demande jamais rien sur mes rapports avec [les deux centres nationaux pour lesquels Martine travaille]... Alors, soit c'est très très positif, ça veut dire qu'elle me fait entièrement confiance, soit c'est qu'elle est absolument aveugle sur tout ce relationnel-là. Donc j'ose espérer oui, qu'elle ira vers les DRH, c'est-à-dire vers mes deux DRH pour lesquels je preste, pour avoir un retour sur la qualité de mon travail. Si elle ne le fait pas par contre, moi j'ai déjà prévenu les deux RH, qu'effectivement en fin d'année, je leur demanderai peut-être de me faire un bilan... sur la qualité de mon travail, pour moi avoir des billes, parce qu'un quatre temps du management, un entretien d'appréciation de cadre sup', ça se prépare aussi des deux parties. Enfin voilà, moi j'ai... Donc le relationnel... On peut passer 15 jours trois semaines sans la voir... Enfin voilà. » Martine, CEP, CF, ville A*

Le fonctionnement très faiblement couplé (*loosely coupled*) (K. Weick, 1976) des CEP entre leur position fonctionnelle vis-à-vis des centres opérationnels pour lesquels ils travaillent et leur rattachement hiérarchique, les place dans une position à part comparativement aux autres pôles de l'équipe RH des centres financiers (le pôle Emplois et compétences, qui gère les flux d'entrée et de sorties, les assistantes sociales et médecins du travail, le pôle gestion administrative et relations sociales). Les CEP ont beau être hiérarchiquement rattachés au service RH, dans leur quotidien, tout se passe comme s'ils n'en faisaient pas partie. Déjà, leur mode de fonctionnement, prestataires pour d'autres services, se traduit physiquement par un emplacement délocalisé du reste de l'équipe RH. Ce n'était pas le cas dans le centre financier de [ville B] où les CEP et le responsable Emplois et compétences étaient dans le même bureau, à quelques portes de la DRH, entourés des autres pôles du service RH. En revanche, dans les centres financiers de [villes A et C], le bureau des CEP est éloigné du DRH et du reste de l'équipe, à plusieurs étages d'intervalle. Qui plus est, comme l'indique Violette, CEP au centre financier de [ville C] non seulement elle ne parvient pas à travailler en collaboration avec les autres services RH et à cela, s'ajoute un cloisonnement entre CEP. Violette, comme chacune de ses collègues, occupe un bureau seule. Ce n'est pas le cas à [ville A] où les quatre CEP partagent le même espace de travail. Les configurations de travail et la nature des relations entre CEP et les autres membres de l'équipe RH apparaissent donc propres à chacun des centres. Dans la pratique, ces situations et les dysfonctionnements qu'elles engendrent sont rapidement imputés aux individualités des uns et des autres.

Or, au fil des observations, elles nous sont apparues comme le résultat d'une configuration particulière du milieu. Dans le cas du centre financier de [ville C], avant d'être CEP, Violette était conseiller mobilité au Courrier, elle s'occupait potentiellement de 6000 agents. Petit à petit, au fil de son activité et avec l'aide de deux autres collègues, elle a pu se restreindre à 3000 agents. Elle s'est ainsi occupée de facteurs dont les centres de tri fermaient et pour lesquels il fallait trouver des solutions de reclassement, en fonction de leur grade (essentiellement en classe I, donc souvent moins élevé que dans les centres financiers) et de leur degré d'usure physique (en cas d'inaptitude physique reconnue et en absence de solution de reclassement, la solution n'est autre que le licenciement). Elle s'est ainsi occupée du reclassement d'un centre de tri qui employait 700 personnes et dont seulement 30 étaient assurées de retrouver un poste. Dans ce cas, retrouver un emploi ailleurs dans le Groupe, mais aussi à l'externe au sein de la Fonction publique ou encore en créant sa propre entreprise, constituait un enjeu commun assurant la coopération entre les agents, les conseillers mobilité, les médecins du travail (pour les inaptitudes) et les assistantes sociales (pour les départs en retraite anticipés). Au centre financier de [ville C], la prégnance d'un tel enjeu n'existe pas et la coopération entre l'ensemble des acteurs RH ne se fait pas. Elle se fait d'autant moins, qu'ils ne sont pas liés par un rapport d'autorité formel qui permettrait d'assurer une forme de contrainte.

*« Ce qui m'a frappé au niveau RH, on travaillait beaucoup avec les assistantes sociales, on échangeait beaucoup avec les médecins du travail, quelles solutions on peut trouver, on faisait une communauté... Ici, ce qui m'a frappée, c'est les portes fermées alors que nous au Courrier, les portes étaient toutes ouvertes. Le médecin du travail, moi j'ai essayé de l'approcher, elle a tout de suite refusé. L'assistante sociale qui est là depuis 30 ans, c'est 'ab oui, mais bon', c'est échange minimum. Par exemple, par rapport à ce qu'a dit Carine hier au sujet de l'entretien difficile qu'elle a eu le matin, l'assistante sociale lui a envoyé l'agent, mais elle ne l'a mise en garde sur rien du tout. Alors que Carine m'a dit, si elle m'avait donné quelques éléments, je n'aurais pas commencé l'entretien comme ça. Et ça, moi, maintenant je n'y vais plus. Ils font une sphère à eux tout seuls. C'est-à-dire que le médecin du travail et les assistantes sociales, ils font leur truc, ils voient ensemble le DRH et personne d'autre, et nous on est complètement... C'est-à-dire qu'ils ne prennent absolument pas en compte la globalité. Le médecin travaille aussi sur les impacts sur le travail, etc., mais elle ne vient pas vers nous, qui sommes normalement les personnes habilitées à travailler sur le parcours professionnel. Donc moi je suis extrêmement déçue. Aucune collaboration. Les échanges, il y a une grande méfiance... »* Violette, CEP, CF, ville C

Non seulement Violette souligne l'absence de coopération entre les différents acteurs du service RH, mais elle poursuit avec le même type de difficulté qu'évoquait Martine dans le centre financier de [ville A] en ce qui concerne la relation hiérarchique avec son supérieur, le DRH du centre, dont un des rôles est d'encadrer le travail des CEP. Mais là, où l'animation faisait tout autant défaut dans le centre où travaille Martine, celle-ci était compensée par une coopération

entre CEP, qui n'existe pas dans le centre où travaille Violette. De ce fait, le problème d'encadrement de l'équipe des CEP, puisqu'elle ne parvient à trouver un mode autonome de régulation, fondé sur la coopération, le recours à la voie hiérarchique apparaît comme la seule solution à mettre en œuvre. Sauf que dans le centre financier de [ville C], le DRH venait tout juste d'arriver dans sa fonction et il venait d'une entité du Groupe La Poste où les questions de mobilité n'ont pas lieu d'être<sup>46</sup>. Il nous déclarera sans ambages au cours de l'entretien que la mise en place de quatre CEP dans le centre financier est « *une vraie connerie* », dans la mesure où l'opération relevait, selon lui, plus d'une opération de communication que d'un réel besoin en termes d'accompagnement des mobilités. Nous reviendrons plus bas sur les conditions d'exercice de ce drôle de métier. À ce stade, une telle perception du métier par celui qui doit en assurer l'encadrement ne facilite pas vraiment la coopération. Ce nouveau DRH semble avoir trouvé une solution permettant à la fois de se débarrasser de la question de l'animation des CEP, dont il ne sait pas quoi faire, et en même temps de réintroduire une possible coopération entre acteurs du service RH. Il a confié le management des quatre CEP au responsable de la gestion des flux d'entrées et de sorties du personnel. Mais là aussi, la coopération ne va pas de soi dans la mesure où ce responsable et les 4 CEP n'ont aucun lien de subordination les uns envers les autres. La coopération est donc amenée à reposer, soit sur l'existence d'enjeux communs concernant les mobilités des agents, soit sur la seule bonne volonté des quatre CEP et du responsable Emplois et Compétences, qui gère de manière administrative et financière les flux d'entrée et de sortie du centre financier. L'enjeu serait alors de rendre explicite ce qui reste encore indicible, à savoir que

---

<sup>46</sup> Le « Métier » Colis ne dispose pas de filière mobilité pour gérer l'évolution professionnelle de ses agents. La première raison est qu'il s'agit d'une « petite » entité comptabilisant environ 6000 personnes (contre 150 000 au Courrier et 20 000 dans les Services Financiers) ; l'activité y est soumise à concurrence depuis plus longtemps que dans les autres « Métiers » de La Poste, ce qui se traduit par un rythme de réorganisation nettement moins important qu'au Courrier ; le rapport fonctionnaires/salariés de droit privé y est exactement inverse de celui des centres financiers ; de plus, le Colis recourt déjà massivement à la sous-traitance et le fonctionnement de son marché du travail ne laisse que peu de marques permettant de le considérer comme un marché interne. « *Au sein du Centre Financier on génère assez peu de projets autre part que dans l'entreprise La Poste. Moi dans ma vie antérieure, par exemple lorsqu'on a dû se séparer de collaborateurs qu'on n'a pas pu reclasser suite à inaptitude. Pour essayer de le faire de manière assez propre, j'ai par exemple travaillé avec des prestations d'outplacement. C'est-à-dire que je licenciais, on en parlait et puis je faisais accompagner pendant neuf ou douze mois un collaborateur pour qu'il puisse se reconvertir et développer un nouveau projet. Ça me coûtait un ticket de 6000 euros. Mais déjà socialement ça me déminait le sujet, parce que c'est des sujets hyper touchy dans l'entreprise et puis ça permettait de se séparer très proprement d'un collaborateur qui avait trimé – passez moi l'expression – chez nous pendant quelques années. Sur des métiers sollicitants physiquement. Après, 6000 euros ce n'est pas grand-chose pour une entreprise comme La Poste, il faut essayer de relativiser. Maintenant nous, Coliposte, on avait de l'autonomie là-dessus, demain si je veux le faire ici, ça va être compliqué, je le sais.* » Dernier élément qui nous permet de dire que la gestion du personnel du « Métier » Colis ne s'inscrit pas dans un fonctionnement de type marché interne : le refus d'accéder au terrain, marqué dès les premiers temps de l'enquête. Dès le moment des négociations d'accès au terrain, c'est le seul « Métier » qui a fait preuve d'un désintérêt marqué pour notre démarche, contrairement aux Services Financiers, au Courrier et à l'Enseigne, pour qui la mobilité apparaissait comme un sujet digne d'investigation. Au Colis, toutes nos demandes d'entretien individuel avec les responsables RH, malgré nos multiples relances et la mobilisation de nos contacts initiaux au sein du siège du Groupe, ont essuyé des refus ou de l'ignorance. Les quelques éléments dont nous disposons indiquent, peut-être, que le sujet ne faisait pas sens dans un univers apparemment éloigné du reste de l'organisation postale.

le rôle des CEP, compte tenu des objectifs de réduction des effectifs présents dans les contrats de gestion devienne celui de favoriser les départs des agents vers la sortie.

*« Alors moi ça fait déjà un an que je suis là, en termes de coopération, travailler à plusieurs partenaires, c'est impossible. Avec les assistantes sociales, les médecins, etc. On avait une DRH qui est partie, qui était adorable, mais qui était beaucoup dans l'affect, elle avait été responsable ici et puis elle était devenue DRH, il y avait un fonctionnement un petit peu particulier. Alors là, on a un nouveau DRH, on va voir... Déjà, on a plus d'informations, on n'en avait pas. Tout est secret. Donc on n'était informé de rien. Là, on a un nouveau DRH, moi je fonde des espoirs sur de nouvelles modalités de travail. [...] Normalement on est rattachées au DRH et c'était le DRH qui devait nous animer. Lui, il vient d'un Métier, le Colis, où cette filière mobilité n'existe pas et donc il se retrouve avec 4 CEP et manifestement ça ne le branche pas. Donc l'animation il ne faut pas y compter. Mais apparemment il est OK pour que ce soit (le responsable Emplois et Compétences, un des deux adjoints du DRH, qui se trouve avoir une formation en psycho du travail) qui nous anime. Donc moi j'espère que la présence de XXX dans une animation beaucoup plus de proximité va nous permettre de fonctionner de manière plus harmonieuse. Parce que ça fait un an que ça dysfonctionne. »* Violette, CEP, CF, [ville C]

Le « dysfonctionnement » évoqué par Violette n'est pas uniquement présent dans les rapports hiérarchiques entre les CEP et leur supérieur hiérarchique, il l'est aussi entre elles. Nous l'avons dit, elles sont chacune installées dans un bureau individuel, la réunion hebdomadaire que deux d'entre elles ont mise en place est régulièrement boycottée par les deux autres (en arrivant en retard, ou en programmant des entretiens avec les agents sur cette plage horaire), qui plus est, leur hiérarchie n'en voit pas l'utilité. Lorsqu'elles essaient de monter des ateliers CV ou lettres de motivation en commun, cela se finalise souvent par une action individuelle où, chacune « *fait avec ses slides* » (Violette). Une des explications possibles à cette situation entre CEP est qu'elles ne placent pas toutes cette prise de poste au même moment de leur carrière. Violette et Carine, qui s'entendent plutôt bien, sont toutes les deux cadres supérieurs alors que Sylvette et Claudine sont cadres, III.3. De plus, Violette était passée cadre sup', avant de rejoindre le poste de CEP, de même que Carine. Elles n'ont donc pas prioritairement placé d'ambitions promotionnelles dans l'accès à la fonction (« *Je n'ai plus rien à prouver* », répète à plusieurs reprises Violette), contrairement à Sylvette et Claudine, qui après un an en tant que CEP ont tenté la promotion vers le niveau de cadre sup' et « *se sont faites collées* » (Violette). À cela s'ajoute un parcours très différent pour chacune. Violette a été, avant de rejoindre le Courrier, la responsable hiérarchique de Sylvette. En outre, seules Violette et Carine ont eu des responsabilités managériales au cours de leur carrière, alors que Claudine et Sylvette ont toujours connu des façons indépendantes de travailler (soit sur un périmètre d'expertise RH, soit comme conseiller financier avec des objectifs commerciaux comme mesure d'appréciation de la performance individuelle). Autant de parcours différents et de moments dans la carrière qui ne permettent pas d'appréhender les relations vis-à-vis des managers, ni le mode de fonctionnement en collectif, de la même façon. La perspective



d'un encadrement d'équipe par le responsable Emplois et Compétences semble donc être une solution pour les quatre CEP, du moins en ce qui concerne leur fonctionnement collectif. Pour autant, en l'absence d'une définition explicite de leur rôle (accompagner les mobilités certes, mais prioritairement vers la sortie), cette réorganisation interne du service RH s'apparente davantage à un « rafistolage » qu'à un fonctionnement coopératif orienté vers la réalisation des mobilités des agents. Une telle situation nous invite à présent à regarder de plus près le contenu réel de l'activité des CEP, au-delà de la seule définition de leur fonction et des représentations qu'elle charrie.

## 2.3 Quel travail au quotidien ?

### 2.3.1 Identifier un projet professionnel avec chaque postier

*« La stratégie de la banque, c'est d'aller vous chercher pour qu'on puisse parler d'évolution professionnelle, parler d'avenir, vous donner une visibilité et un parcours de carrière. Et en parler avec vous. Ce qui n'existait pas avant. Hormis l'approche que vous aviez avec votre manager, dans la rubrique qui était déjà existante dans l'entretien d'appréciation et l'entretien professionnel, « projet professionnel, oui, non ». Voilà. Il n'y avait pas forcément de choses bien étoffées, bien construites, alors que là, on va travailler là-dessus. Je ne vais pas travailler toute seule, Murielle [sa collègue CEP] non plus, on va travailler avec les managers pour essayer de satisfaire ce projet-là et cette stratégie-là. Pourquoi la Banque fait ça ? Parce qu'elle veut vraiment que vous soyez acteurs de votre devenir. Encore une fois, pour vous donner des perspectives. Le mot d'ordre que l'on utilise à chaque fois, c'est de dire qu'on est dans une logique d'épanouissement. Oui, ça peut paraître être un vœu pieux, mais c'est une réalité. Elle veut vraiment que l'on ait la bonne personne sur la bonne chaise. Sans dramatiser, on a pu voir ce qui a pu se passer dans des logiques de restructuration, de réorganisation, avec des effets un peu dramatiques. Je ne veux pas semer la terreur en disant ça, mais à France Telecom et même ce qui a pu se passer un peu chez nous, à Paris. Voilà, se projeter, donner une visibilité et un parcours de carrière, c'est quelque chose qui est très important pour la Banque et elle le prouve aujourd'hui, elle le met en œuvre avec ce nouveau métier. » Nadine, CEP, CF, ville B*

Voilà le discours avec lequel Nadine, CEP au centre financier de [ville B] ouvre l'entretien lorsqu'elle reçoit un agent pour la première fois. Nous suivrons au cours de cette section, le déroulement de cet entretien des 18 mois auquel nous avons pu assister. Il s'agit d'un agent d'un service de la production qui rencontre son CEP.

Si l'on s'en tient à la définition stricte de leur fonction, le travail des CEP consiste à recevoir en entretien, une fois tous les 18 mois, tous les agents de leur « portefeuille », de la classe I à III, soit en moyenne 300 individus. Cet échange peut varier d'une durée de quarante-cinq minutes à plus de deux heures et par conséquent, le contenu de l'entretien est également variable en fonction de l'individu reçu. Néanmoins, les entretiens se déroulent généralement selon une même logique : Il

s'agit d'abord dans un premier temps de prendre connaissance de l'ensemble du parcours professionnel de l'agent, que celui-ci soit exclusivement postal ou non. L'enjeu pour le CEP est ainsi de déceler, au-delà du poste actuel de l'individu et de ses compétences techniques, ce qu'ils appellent les compétences « comportementales ». Autrement dit, à cette étape, le travail du CEP consiste à faire « prendre conscience » à l'agent de toutes les capacités d'adaptation au changement qu'il a déjà pu mettre en œuvre au fil de sa carrière et finalement, prendre conscience de sa capacité à rejoindre les services de la clientèle.

‘Accompagnement des évolutions de l'entreprise’, ‘Adaptabilité’, ‘Analyse’, ‘Anticipation’, ‘Autonomie/confiance en soi’, ‘Conviction/influence’, ‘Coopération/entraide’, ‘Ecoute et compréhension des autres’, ‘Maîtrise de soi’, ‘Orientation client/esprit de service’, ‘Prise d'initiative’, ‘Recherche du résultat et de la performance’, ‘Sens des organisations’, ‘Souci de la précision/rigueur’, ‘Synthèse’, sont ainsi puisés dans le dictionnaire des quinze compétences comportementales à disposition des CEP pour qualifier le profil de l'agent à la lumière de son récit de carrière. Mais ce n'est pas le seul aspect de l'entretien. Un second volet consiste à sonder comment « *se sent le collaborateur sur son poste actuel* », s'il est « *à l'aise* », « *en difficulté* » ou « *en souffrance* ». Dans un contexte marqué par le suicide de plusieurs postiers entre 2011 et 2012, les CEP ont en charge de jouer un rôle d'alerte en cas de ce qu'il est convenu d'appeler un risque psycho-social. En accord avec la personne, le CEP peut prévenir les équipes médico-sociales constituées du médecin du travail et des assistantes sociales pour remédier à la situation. La personne peut également refuser d'informer toute autre personne de son « mal-être » au travail et le CEP a alors la responsabilité de garder par-devers lui cette information ou alors d'en parler le cas échéant, sous couvert d'un périmètre de confidentialité élargi, à son ou ses collègues CEP, ou encore à la Direction des ressources humaines, afin de garder malgré tout, « *un œil sur la personne* ».

Enfin, le troisième volet de l'entretien a pour but d'aider l'agent à envisager différentes possibilités quant à la réalisation de son avenir professionnel. Compte tenu de sa situation actuelle sur son poste de travail, de ses compétences « comportementales » que le CEP aura mises au jour, il s'agit pour le CEP d'amener l'agent à formuler un « projet professionnel ». Avant cela, le CEP a pris le soin de rappeler les orientations stratégiques de La Banque Postale et les conséquences sur l'organisation du travail dans les centres financiers, c'est-à-dire la réduction progressive des emplois dans les services de production et le besoin de main-d'œuvre croissant dans les services de la clientèle.

*« Anticiper, c'est très important tu vois. Quand on s'adressait aux conseillers mobilité avant, je parlais de restructuration, c'étaient des parcours subis. Essayez, de ne plus être dans cette logique-là et de passer à autre chose, et de vous donner les moyens d'évoluer, de donner une trajectoire avant qu'il y ait des réorganisations, voilà, c'est ce à quoi aspire la Banque. [...] Les positions de travail, les métiers sont évolutifs, donc il faut bien qu'on parle de cette évolution-là et que ça devienne un langage commun. Que l'on parle le même langage et que ce soit quelque chose qui soit entendu par tout le monde en fait. Mais on n'est pas dupe, Murielle et moi même, en s'entretenant avec les collaborateurs, tout le monde en a conscience, tu viens toi même de parler de l'évolution de ton service, voilà on ne sait pas quel est le devenir exact, mais il faut y réfléchir. Réfléchir, c'est un mot que je n'ai peut-être pas utilisé tout à l'heure en introduction, mais c'est ce que la Banque veut, que vous soyez épanouis et que vous réfléchissiez à ce que vous avez envie de faire et comment vous allez pouvoir évoluer dans un mode d'épanouissement, mais avec la Banque, avec les évolutions de la Banque. » Nadine, CEP, CF, ville B*

Si l'agent décide de faire part de son « projet professionnel », alors le CEP lui propose de l'accompagner en établissant un plan d'action à mettre en œuvre et un suivi lui permettant d'être accompagné tout au long de la réalisation de son projet. Si l'agent n'a pas de projet professionnel (ou s'il en a et qu'il souhaite ne pas recourir aux services de son CEP), ils se reverront dans 18 mois. Avant l'issue de l'entretien, les deux parties établissent systématiquement un « diagnostic partagé ». Partagé à deux niveaux : entre l'individu et le CEP d'une part, et entre le CEP et le responsable d'équipe d'autre part. C'est cette seconde partie de l'entretien qui, selon les cas, n'a rien de confidentiel, et servira à alimenter la revue de personnel que les CEP organisent avec les managers et la DRH. Les CEP feront alors part aux managers de la situation de leur équipe, des souhaits d'évolution et des départs à anticiper.

*« Et ce qui est intéressant pour t'accompagner et pour accompagner l'ensemble des collaborateurs, c'est de savoir ce que vous attendez. Quel est le mot, qu'est-ce que vous mettez derrière le mot valeur travail, qu'est-ce qui est important pour vous au travail et parler de son passé, c'est intéressant de voir un peu l'évolution et voir si vous avez cette prise de recul sur votre propre évolution de carrière aussi. C'est bien de parler de ce passé-là. On ne va pas non plus totalement se concentrer dessus, pour moi c'est une première approche, c'est ma prise de fonction et elle se fait sur ce parcours passé. On va parler du présent aussi. La trame est simple, c'est hier, aujourd'hui et demain. Aujourd'hui comment ça se passe dans ton travail ? Est-ce que tu as encore des positions de travail à découvrir ? Est-ce qu'en termes d'ambiance... tu mets ce que tu veux derrière, si tout se passe bien, ta ligne hiérarchique, tes relations, peu importe... est-ce que tu es en mode d'épanouissement aujourd'hui ? Est-ce que tu as encore des choses à découvrir ? Et puis si on peut réfléchir à cette problématique de la Banque, est-ce que tu as réfléchi à quelque chose pour demain ? Si tu n'y a pas réfléchi, le but du jeu ce n'est pas de bousculer – comme on dit à tout le monde – on n'est pas là pour bousculer les projets et créer un projet à tout prix en sortant de cette salle. Ce n'est pas le but du jeu. Le but du jeu, c'est que tu aies cette réflexion ; et cette récurrence tous les 18 mois est là pour construire cette réflexion-là justement. » Nadine, CEP, CF, ville B*

Une partie importante du travail du CEP consiste donc à faire le tri entre ce qui relève du « projet professionnel » et ce qui n'en relève pas, selon lui, et en fonction des aspirations personnelles qu'aura choisi de communiquer, ou non, l'agent. Très souvent, la personne n'exprime aucun

souhait de mobilité ou de « projet professionnel » à court terme. La plupart se disent « *bien dans [leur] poste* » et ne comptent pas en changer dans les mois à venir, en dehors d'un souhait de promotion. Or, la promotion, pour les CEP, ne relève pas du « projet professionnel ». Comme l'exprimait Martine, « *si l'agent à un projet 'moi ce que je veux, je suis III.2, je veux devenir III.3', pour nous, ça, ce n'est pas un projet professionnel.* » En réalité, si la promotion ne relève pas du projet professionnel, c'est que le CEP n'a aucune prise sur celle-ci. Le nombre de promotions est fixé par quotas par le siège du Groupe, au niveau national et ensuite, en fonction des candidatures qualifiées par les managers directs (les chefs d'équipe), un jury composé du directeur du centre, de la DRH et de quelques managers opérationnels, décide à qui ils attribueront lesdites promotions. En revanche, si l'agent à un projet de mobilité vers la Fonction publique, vers une autre entité postale, vers une création d'entreprise ou encore vers la retraite (anticipée ou non), le CEP peut l'accompagner dans ses démarches. Il peut ainsi orienter l'agent dans le choix d'une formation et l'utilisation de son DIF (auprès des chambres de commerce par exemple dans le cas d'une création d'entreprise), contacter les responsables de services (services de la clientèle, bureaux de poste, principalement) pour organiser un « stage de découverte » durant quelques jours afin que l'agent ait un aperçu du métier qu'il souhaite rejoindre, ou encore préparer son dossier de départ en retraite et simuler un budget prévisionnel.

### **2.3.2 Répondre aux besoins des managers**

Comme nous l'évoquions dans la section précédente, un autre pan du travail de CEP se réalise, non pas en face à face avec les agents reçus en entretien, mais avec les managers et les responsables de service. Une large part de leur légitimité se construit justement en dehors du seul fait de faire des entretiens avec les agents. Selon eux, leur légitimité professionnelle passe en grande partie par la revue de personnel qu'ils organisent avec les chefs d'équipe et les responsables de service, avec, en outre, toute la difficulté de s'adresser aux chefs d'équipe qu'ils reçoivent aussi de manière individuelle en entretien des 18 mois, puisqu'ils sont cadres, III.2 ou III.3. Lors de cette instance, les CEP et les chefs d'équipe passent en revue l'ensemble des agents reçus en entretien et font ainsi remonter à la ligne hiérarchique, les souhaits d'évolution qu'ils auront choisis de « partager » à l'issue de l'entretien. Comme nous l'avons vu, si les seules informations que le CEP est en mesure d'apporter à la ligne managériale sont les souhaits de promotion, il n'est d'aucune ressource pour les managers, car ils ne sont pas décisionnaires sur la manière d'allouer le quota de promotions imparties pour chaque centre. En revanche, le CEP saura se constituer en ressource pertinente pour le manager s'il est en mesure de lui

communiquer le nombre d'agents prêts à partir à la retraite ou, plus rarement, ceux qui envisagent de candidater vers d'autres services en interne ou en externe. Cette information est des plus pertinentes pour le manager, car il doit tenir son CAP (contrat de gestion) et donc veiller au nombre de postes de travail en moins avec lequel il devra compter pour atteindre, lui-même, ses objectifs de production.

Le CEP peut également prendre en charge toute la partie administrative de constitution d'un dossier de pré-retraite, de telle sorte que le responsable hiérarchique de l'agent et le Directeur des ressources humaines, n'aient plus qu'à signer. Ce travail apparemment « gratuit » que fait le CEP vis-à-vis des managers est en fait une façon de favoriser l'échange de bonnes volontés, par exemple, lorsque le CEP aura besoin de l'accord d'un des responsables de service pour accueillir un agent lors d'un stage de découverte. Réciproquement, lorsqu'un appel à candidatures dans un service client n'aura pas reçu d'échos, le responsable saura en informer le CEP, « *Tu sais, vraiment, Martine, on a fait un appel à candidatures sur le service cli', on n'a personne. Personne n'a candidaté, à travers tes entretiens... si...* », pour qu'au détour de ses entretiens, elle puisse dire aux agents qu'elle reçoit :

*« Je vois que dans votre CV vous avez déjà fait de la relation cli', pourquoi vous l'avez laissée ? Pourquoi... vous avez un BTS commercial, pourquoi... voilà. Et là, tu poses la question. Enfin c'est ma façon à moi. Je dis, « Et vous envisagez quoi ? » - « Bah je ne sais pas, je suis à la prod'... » - « Et vous n'avez jamais réfléchi à faire autre chose ? » - « Bah si, mais je ne sais pas quoi. » - « Vous avez vu qu'il y a un appel à volontaires ? » - « Ah bah oui, j'ai vu, mais enfin je ne sais pas. » - « Vous ne savez pas quoi ? » Et donc là j'explique. Parce que souvent ; et les trois personnes que j'ai envoyées qui vont candidater, c'est qu'ils n'osent pas. C'est souvent ça. Tu vois... le délié. « Mais oui, mais ce n'est pas pour moi, je ne saurais pas faire. » - « Pourquoi vous ne sauriez pas faire ? Regardez ce qu'on vient de dire, regardez tout ce que vous avez fait ». C'est aussi leur faire prendre conscience des compétences qu'ils ont. Et bien souvent, l'entretien des 18 mois si tu veux, c'est faire prendre conscience aux collaborateurs de ce qu'ils ont, de ce qu'ils ont acquis. Parce qu'en fait on avance tous, on est tous comme ça, mais on ne se rend pas compte qu'on a acquis plein de choses. « Et alors pourquoi ?... » - « Ah ouais, mais je ne saurais pas faire et puis je ne connais personne, et puis... » - « Vous êtes monté voir au service client comment ça se passait ? » - « Ah bah non » elle dit, « mais vous croyez que je peux ? » - Je dis, « Mais je vous organise ça ». Donc là, c'est ce que j'ai fait, je fais un mail, je passe un coup de fil ; pareil, donc au responsable de service. Voilà, telle et telle personne seraient intéressées. Ou, je fais un mail au chef d'équipe, « Je vous remercie de réserver un meilleur accueil à Madame... Elle va venir découvrir et passer un après-midi dans le service ». Elle revient me voir, « Ah bah ouais, finalement c'était bien. » Martine, CEP, CF, ville A*

Trois semaines plus tard, le responsable du service client de ce centre recevait trois candidatures. Ce n'est donc pas tant le niveau de grade du CEP, cadre supérieur, équivalent à celui des responsables de service, qui fait sa légitimité, mais bien davantage sa capacité individuelle à se constituer en ressource pertinente pour les managers. Mais il s'agit là d'une activité de travail qui dépasse le caractère prescrit de la fonction de CEP. Et pour autant, s'ils ne s'en occupent pas, les

CEP se trouvent cantonnés à la sphère de l'entretien des 18 mois, à l'issue desquels ils n'ont guère de marge de manœuvre pour accompagner un agent dans la réalisation de son projet professionnel. Il existe donc tout un travail informel de déplacement des missions du CEP, que chacun d'entre eux opère en fonction de ses ressources propres. Dans le cas de Martine, elle parvient à le faire grâce à sa connaissance personnelle du directeur d'un des centres pour lesquels elle preste. Elle dispose de liens privilégiés avec l'ensemble des acteurs managériaux, dans la mesure où, en tant qu'ancienne responsable RH de l'un de ces centres, elle faisait partie du comité de direction. Pour les CEP qui ne disposent pas d'un tel réseau d'influence, se constituer comme ressource pertinente est beaucoup moins aisé.

La nature des liens qui unissent les CEP avec les responsables managériaux est donc une donnée déterminante dans la réalisation de leur travail. De la même façon, les liens d'interconnaissance qui unissent souvent les CEP avec les agents du centre financier dans lequel ils travaillent sont souvent à la source d'une activité tout aussi informelle. Nous présentons ici le cas d'un agent venu solliciter son CEP de manière informelle, car il illustre le déplacement qu'opèrent parfois les CEP par rapport au cadre de leurs missions et qui constitue pourtant une part essentielle de leur quotidien.

### **2.3.3 Gérer parfois l'urgence et la détresse**

Le cas s'est déroulé au centre financier de [ville A], là où Martine est CEP pour deux centres nationaux. Martine connaît particulièrement bien les agents qu'elle reçoit en entretien puisqu'elle était responsable RH (équivalent d'un poste de DRH pour un centre financier) dans l'un des centres pour lesquels elle « preste » dorénavant. La cantine étant un lieu privilégié de sociabilité, nous avons pris l'habitude au cours de l'enquête, de profiter de ce moment particulier pour suivre les CEP dans leurs interactions avec les agents du centre et observer ainsi la nature des échanges qui y prennent place. L'heure du déjeuner était donc régulièrement ponctuée de brèves discussions avec un agent qui demandait des nouvelles de son dossier de retraite, ou parfois le CEP lui-même informait un agent pour lui faire part de ses avancés dans la constitution d'une demande de DIF. Ici, une personne – que nous appellerons Lilly – s'était avancée vers Martine et lui avait lancé : « *Il faut que je te voie* ». Elles se mettent d'accord pour prendre un rendez-vous dans l'après-midi. Puis, au pied levé, Martine lui propose de la voir l'après-midi même. Lilly, âgée d'une quarantaine d'années, est une ancienne d'un service de production que Martine a convaincu de quitter, pour rejoindre un autre service, un service d'expertise de lutte

anti-blanchiment et anti-terrorisme pour lequel il y avait un appel à candidatures. Dans l'après-midi, à l'heure convenue, Lilly retrouve Martine dans le bureau à part où elle a l'habitude de recevoir les agents pour mener ses entretiens des 18 mois. Aussitôt, Lilly s'effondre en larmes. Martine l'accompagne jusqu'au bureau et bien que se plaçant en face d'elle, elle lui prend la main.

Lilly, vient d'arriver dans son nouveau service depuis un mois et demi. Elle est donc en phase d'apprentissage. Il s'agit d'un service d'expertise avec potentiellement de forts enjeux, puisqu'il s'agit de repérer les opérations suspectes sur les comptes des clients et auquel cas, de déclencher une alerte selon une échelle graduelle. Les agents de ce service ont donc des processus très précis à suivre. Ils doivent également analyser les documents relatifs aux mouvements de fonds de manière rigoureuse pour déceler s'il y a une anomalie. Mais Lilly, qui vient d'arriver, explique que les deux collègues qui la forment, deux agents désignées en qualité de formatrices, ne lui expliquent pas les processus dans leur intégralité, mais uniquement de manière parcellaire. Que les fiches descriptives ne lui sont pas systématiquement transmises et que les fiches techniques détaillant les processus à suivre ne sont plus à jour, car une nouvelle application a été mise en place il y a peu. De plus, Lilly déplore les « *chuchotements* » dont elle se sent faire l'objet dans un service composé uniquement de « *gonzesses* ». Le fait de « *galérer* » lorsque l'on débute dans ce service lui est présenté comme une norme à laquelle tout nouvel entrant doit se soumettre, comme un rite initiatique : « *De toute façon pour moi c'était pareil, quand je suis arrivée dans le service, j'ai galéré.* », lui rapporte une de ses collègues avec laquelle elle s'entend bien. Qui plus est, le service est temporairement dépourvu de hiérarchie. Les postes du n+1, ainsi que celui du n+2 sont vacants, suite à « *des histoires de copinages* ». L'équipe est donc livrée à elle-même, sans encadrement, sans hiérarchie et avec une exigence forte en termes de volume d'activité à traiter. Dans cette activité où le « *feeling* » joue pour beaucoup, notamment dans l'appréciation, subjective, à accorder à des mouvements suspects, puis au degré d'alerte à leur accorder, Lilly n'a pas encore les ressources pour être à l'aise dans cette nouvelle activité. Elle craque littéralement face à Martine.

Martine sait que Lilly ne vient pas la voir en tant que CEP, comme elle le dit, « *Là, c'est particulier, parce qu'on se connaît* ». Pourtant, elle sait aussi que c'est elle qui l'a accompagnée vers ce nouveau poste et vers ce service dont elle connaît aussi « *les histoires de copinage* ». Martine ponctue donc ses réponses de « *Je sais* », « *Je sais tout ce qui s'est passé dans le service* », « *laisse du temps au temps* », « *tu ne peux pas être opérationnelle tout de suite* », « *on est tous différents* », « *prends du recul* », « *ça ne fait pas longtemps* », « *l'humain est compliqué* »... Et puis elle finit par lui demander de but en blanc : « *Est-ce que tu es en train de me dire que tu regrettes ton choix ?* ». Lilly lui répondra que non « *parce que le boulot est*

*intéressant* ». Martine renforce alors la conviction de Lilly en lui disant, « *c'est un domaine où tu découvres tout, ne te mets pas la barre trop haute tout de suite* », « *tu as toutes les compétences pour* », « *Dieu sait si tu en as appris des nouveaux métiers* », « *Il y a un an et demi tu étais encore à la prod'* ». Et finalement, Martine lui demandera si après ses trois semaines d'arrêt maladie, suite au décès de sa sœur, Lilly n'a pas repris son activité trop tôt. Lilly laisse alors exprimer sa peine et lui explique qu'elle a besoin de revenir au travail. Elle recentre ainsi l'entretien sur le seul enjeu de sa formation dans le service. Mais les deux sujets sont présents dans cet échange, la formation chaotique de Lilly et le récent décès de sa sœur. Lilly déclare aussi à un moment, « *Ma frangine était RH comme toi et elle me disait la même chose, elle m'a aidée à préparer les entretiens.* » Martine se trouve alors dans une situation complexe, où elle doit combiner avec les éléments dont elle a connaissance sur la vie de Lilly, sur la vie du service, sur la difficulté de la formation et ses rôles qui s'entrecroisent, entre la CEP à qui on vient demander des conseils sur cette formation qui dysfonctionne, l'ancienne RH qui connaît le parcours accompli et les « histoires » du service, la collègue, amie, confidente, auprès de qui on peut parler en dehors de toute relation hiérarchique.

Martine alterne ainsi ses réponses et ses propositions dont les formulations témoignent de la dualité de la situation : les « *donne toi du temps* », « *tu en as connu d'autres* », « *sois indulgente avec toi même* », font-ils référence à la difficulté de la formation ou à l'événement familial que traverse Lilly ? Au final, Martine proposera de relayer l'information sur l'état dans lequel se trouve Lilly, « *à fleur de peau* », auprès du médecin du travail et de l'assistante sociale, car elle répète bien qu'elle n'est pas psychologue. Ce que Lilly refuse en expliquant qu'elle voit déjà quelqu'un à cet effet, en dehors du cadre du travail. « *Est-ce que tu veux rencontrer l'AS ? – Mais pour quoi faire ? – Pour parler plus, tu vois un toubib ? – Je vois quelqu'un, je fais une psycho-thérapie. – Ok c'est très bien. – Là c'est particulier parce qu'on se connaît. – Si tu as besoin, on peut voir le médecin du travail, ou une AS ou voir pour un mi-temps.* » En absence de tout encadrement hiérarchique, Martine propose d'alerter le responsable RH du centre, celui-là même qui occupe l'ancien poste de Martine. Lilly refuse également, car elle ne veut pas prendre le risque de discréditer ses collègues qui la forment et affirme qu'elle doit déjà ménager « *les susceptibilités de chacune* », en s'adressant le matin à l'une et l'après-midi à l'autre. Au bout de trois-quarts d'heure de discussion, Lilly rejoint finalement son service en remerciant Martine de l'avoir écoutée, et qui lui assurera que cela était tout à fait normal.



L'encastrement social des relations qui unissent les postiers du centre, entre eux, avec leurs CEP, ou encore avec leurs supérieurs hiérarchiques, complexifie les situations et la gestion des transitions. Dans l'après-midi, Martine écrira un mail au responsable RH du centre où travaille Lilly. Elle le connaît personnellement, mais elle sait aussi que Lilly a raison de ménager les « susceptibilités » de ses formatrices, car l'une d'entre elles se trouve être la tante du responsable RH qui est actuellement le seul habilité à intervenir de manière légitime dans le contexte de ce service dépourvu de responsable hiérarchique. De la même façon que Lilly est venue voir Martine en mobilisant un registre différent de celui de l'agent avec son CEP, Martine écrit au responsable RH en mobilisant un registre personnel et informel, qui tout en lui demandant de faire preuve de discrétion, dépasse celui d'un prestataire vis-à-vis de son commanditaire. Ils tenteront de trouver ensemble une solution pour que Lilly puisse effectuer sa formation dans de meilleures conditions, peut-être en lui proposant de rejoindre un service similaire dans un autre centre.

Cet exemple illustre l'écart qu'il peut y avoir entre le travail prescrit du CEP et la réalité de son activité. Cette zone de flou est entretenue par les DRH, qui ne perçoivent pas de manière homogène, ce que doivent couvrir les missions du CEP. Certains d'entre eux considèrent que les CEP n'ont pas à être tenus informés des projets de réorganisation du centre, et que leur rôle doit donc être contenu au recensement des potentiels départs en retraite.

#### **2.3.4 L'ambiguïté d'un métier aux contours mal définis**

*« Est-ce qu'on est là pour accompagner à la sortie, faire de l'outplacement ? Est-ce qu'on est là pour anticiper les futures éventuelles réorganisations et puis faire de l'accompagnement au changement ? [...] À aucun moment, aussi bien la DRH que le responsable emplois et compétences, même mon recruteur externe, le cabinet externe qui m'a auditionnée, à aucun moment on ne m'a parlé d'objectifs quantitatifs, on ne m'a parlé d'outplacement, à aucun moment on ne m'a clairement expliqué mon rôle et les attendus qu'on avait de moi... » Claudine, CEP, CF, ville C*

D'une part les CEP sont acteurs à part entière de l'organisation pour laquelle ils ont *de facto* un rôle à jouer dans l'accompagnement des transformations, ne serait-ce qu'en orientant les agents vers les métiers en développements ; et en même temps, leur propre parcours postal les a fait nouer un tissu relationnel dont la nature des liens les contraints à dépasser le seul cadre du conseil en évolution professionnelle. Ils ont parfois à batailler pour être informés des orientations stratégiques des centres financiers, des projets de réorganisation à venir (dont les agents, par le relais des organisations syndicales, ont parfois connaissance avant eux), pour pouvoir orienter les

postiers qu'ils reçoivent en entretien, et en même temps, ils sont encastrés dans un ensemble de relations sociales qui change en permanence le registre des interactions.

L'écart existant entre la fonction officielle des CEP et la réalité de leur travail génère deux types de conséquences. La première est qu'ils se trouvent à gérer la déception induite par le décalage entre la fonction principale de leur activité et celle qui leur avait été présentée : accompagner les agents vers la sortie et préparer les réorganisations à venir vs. accompagner les agents dans leur évolution professionnelle. De cette façon, l'anticipation du changement par la réalisation de mobilités à l'initiative des individus permet à l'entreprise de réduire le coût social et financier induit par les reclassements collectifs. Les agents qui connaissent le rythme des réorganisations ne sont pas dupes, et ils ont bien souvent connaissance des projets à venir avant même les CEP. Ils partagent d'ailleurs une perception assez nette de l'intérêt qu'ils ont de ne pas devancer l'annonce des plans de réorganisation. Comme l'expliquait Violette et ses collègues, au centre financier de [ville C], les CEP ont l'impression d'être « à la ramasse ». Comment être utile aux managers qui pilotent les transformations des centres financiers et comment accompagner les agents dans le sens des transformations que prend l'entreprise, si d'une part les managers en question ne les informent pas de projets à venir et qui plus est, lorsque la hiérarchie même des CEP, à savoir les DRH des centres financiers, leur dénie cette fonction d'accompagnement de la filière managériale ?

*« Aujourd'hui, c'est ça qui est frappant, c'est 'on veut bouger, mais on ne montre pas qu'on veut bouger, pourtant il va falloir qu'ils bougent'. Mais je pense aussi que si on a structuré ce réseau de CEP, un des objectifs aussi c'est pour distiller le côté (Sylvette : c'est qu'il y aura des projets derrière), 'vous n'y penser pas, mais faudrait peut-être y penser'. Donc ils nous ont installés là deux ans ou trois ans avant, mais je pense qu'après... (Sylvette) : les gens le disent maintenant. 'Ah vous êtes quatre maintenant c'est qu'il va falloir bouger'. [...] (Claudine) : Donc il y aura des réorganisations, il n'y en aura pas tous les 18 mois, il n'y aura pas non plus des postes à pourvoir partout... donc je pense qu'on va nous demander en tant que CEP d'être beaucoup plus dans l'accompagnement, dans le relationnel... parce que les emplois à trouver il n'y en aura pas non plus pléthore... »* Violette, Sylvette, Claudine, CEP, CF, ville C

Toute la complexité du rôle des CEP se trouve en partie résumée dans la formule de Violette : « on veut bouger, mais on ne montre pas qu'on veut bouger, pourtant il va falloir qu'ils bougent ». Elle exprime ainsi le découplage qu'il y a entre la volonté du siège de La Banque Postale d'avoir positionné des CEP en « appui et soutien » du management, pour accompagner les projets de restructuration des centres financiers, dans un contexte organisationnel où les modes de coopération entre services RH et managers n'existent pas encore, du moins n'existent pas sous une forme routinisée, et relèvent donc uniquement de la capacité du CEP à s'auto-instituer comme ressource pertinente

pour les managers. Nous verrons qu'une grande partie des mobilités se jouent en réalité ailleurs que dans la relation entre l'agent et son CEP et finalement, que le sens à donner à cette fonction ne se joue peut-être pas tant dans les centres financiers qu'au niveau de certains acteurs du siège de La Banque Postale qui, dans un contexte de transformations profondes de l'entreprise, entendaient redonner du pouvoir à la filière des ressources humaines, qui jusque là servait davantage de chambre d'enregistrement administrative que « d'appui et soutien » aux managers opérationnels.

Dans un tel contexte de prudence et sur fond de reconfiguration des sphères de pouvoir de chaque service, on peut s'interroger sur la façon dont les CEP gèrent cet écart entre leur fonction officielle (faire des entretiens et préparer la revue du personnel) et leurs fonctions latentes (accompagner les agents face aux réorganisations ; incarner une nouvelle figure des acteurs RH qui participent à la transformation de l'entreprise). D'autant plus, qu'ils ont à gérer cet écart dans un contexte où les relations, aussi bien avec les agents, les managers et leurs supérieurs hiérarchiques sont pétries de rapports sociaux. C'est là, la deuxième conséquence de leur fonction au caractère faiblement structurée.

Les CEP inventent des solutions pour répondre au problème de la coopération entre un ensemble d'acteurs distincts en utilisant un registre de discussion qui se fonde sur la compétence des agents et des managers, de manière à se défaire des attaches sociales qui les relient dans un univers où l'allocation des postes repose sur un marché interne de la compétence. Ils y contribuent lorsqu'ils mettent en place des sessions collectives où ils apprennent aux agents et aux chefs d'équipe, comment rédiger un CV et une lettre de motivation, en vue de préparer les futurs appels à candidatures. C'est aussi dans ce genre d'instances qu'ils réinvestissent, les quelques outils qu'ils ont reçus en formation, sous la forme de documents compilant tantôt une grille permettant de formaliser ses réalisations professionnelles ('quoi ? comment ? avec qui ? avec quel objectif ? dans quel contexte ? avec quels enjeux ? quels résultats ?'), tantôt une liste de verbes d'action à réutiliser dans un CV.

D'après les CEP, ils ne sont pas non plus exempts d'une forme de suspicion de la part de certains agents qui les voient comme des « *suppôts de la direction* ». Dans un univers organisationnel où les mobilités sont habituellement gérées selon d'autres principes, collectifs et encadrés par des accords sociaux, certains s'interrogent sur le bien-fondé de leur fonction et déclarent avec

amertume, après un an dans la fonction, qu'une grande partie de leur travail consiste finalement à « faire des relations publiques ».

*« J'avais fait moins de dix entretiens, moins de dix... Un jour la DRH vient me voir et me dit, 'oui, on a vu SUD, qu'est-ce qui s'est passé ?', Mais il ne s'est passé rien du tout. Parce que moi déjà en arrivant ici, vu le contexte, je peux vous dire que j'avais le pied sur le frein. Mais il y a quelqu'un qui était allé voir SUD en disant que soi-disant je l'avais mise mal à l'aise, qu'elle avait mal vécu l'entretien. Je sais qui c'est, c'est une jeune femme qui a 29 ans, qui est au service client, qui dit ne pas aimer le contact commercial, etc., je lui ai dit, 'Écoutez, vous avez 29 ans, vous pouvez aussi... on est une banque, de plus en plus le contact téléphonique va se renforcer'. Alors comme je lui ai dit ça et que je lui ai quand même renvoyé en miroir qu'elle avait quand même toute une carrière à faire, je lui ai dit, mais vous pouvez aussi vous orienter vers d'autres services, voire vers d'autres services sur la plaque géographique... ça a suffi. En disant, 'on veut se débarrasser de moi, voilà je suis mal à l'aise'. Parce que ce sont des gens... elle n'a pas supporté le fait qu'on la mette face à ses contradictions. J'ai 29 ans, je suis en début de carrière, je déteste le contact commercial, je ne veux pas en faire, vous voyez jusqu'où ça va... Donc moi, par rapport à ça, je suis encore plus sur le frein, donc vraiment je fais des relations publiques. Et puis dans la mesure où les gens, ils veulent tous la promo et la promo, quelque part, ça nous dépasse parce que ce sont les managers qui remplissent les dossiers, avec toute la prudence que l'on connaît. » Violette, CEP, CF, ville C*

Au final, dans un contexte où les CEP passent une grande partie de leur activité à effectuer un travail qui dépasse le cadre formel de leur fonction, et dont la définition n'a d'ailleurs été rendue explicite ni pour eux, ni pour les managers, ni pour les DRH ; et où l'investigation empirique montre que l'allocation des emplois et des mobilités est gérée selon des principes qui échappent en grande partie au CEP, on peut légitimement s'interroger sur les effets que génère cet accompagnement des mobilités sur les carrières. Aussi bien celle des agents, mais aussi sur celle de ces postiers, devenus CEP, et à qui la direction des ressources humaines du siège de La Banque Postale semble avoir confié un métier impossible.

### **3. Quels effets sur les carrières ?**

En mettant en regard les intentions initiales de la création du poste de conseiller en évolution professionnelle et la réalité de leur activité, on s'aperçoit qu'au-delà du découplage entre leur fonction manifeste et leur fonction latente d'une part, entre le travail prescrit et le travail réel d'autre part, on en vient nécessairement à se poser la question de l'effet de leur travail sur la carrière des postiers. Ils ont été mis en place de manière à faciliter les mobilités aussi bien en interne que vers l'externe. Qu'en est-il donc du volume des mobilités induites par leur action ? Leur présence et la réalisation d'entretien de carrière avec l'ensemble des agents ainsi que la tenue de revues de personnel ont-elle permis de favoriser à la fois la « fluidité » entre les Métiers de La

Poste (c'est-à-dire d'accroître les mouvements de main d'œuvre à l'intérieur de son marché interne), mais aussi vers le marché externe du travail ? Nous allons voir qu'en dépit des enjeux liés aux restructurations de l'appareil productif, la mobilité professionnelle ne concerne qu'un faible nombre de postiers.

Nous verrons qu'il s'agit là d'une première limite à la fonction de CEP. Dans leur travail, tout se passe comme s'ils devaient favoriser la mobilité professionnelle des agents, alors même que celle-ci leur échappe en grande partie. Soit parce que les décisions en termes de stocks d'emploi, ou d'allocation de ces mêmes emplois s'imposent à eux, tout autant qu'aux agents ; soit parce que les principes de gestion des carrières ne reposent guère sur un mode individualisé des parcours, malgré la volonté du siège de développer cette autonomie et de passer d'un principe de mobilité dite « subie » à celui d'une mobilité dite « choisie ». Le second volet de la mission des CEP, rendre les postiers « acteurs de leur parcours professionnel », semble lui aussi, constituer un vœu pieux, sans réelle consistance. Nous verrons dans les chapitres suivants selon quels principes les parcours professionnels sont gérés effectivement et tenterons d'expliquer pourquoi la gestion des mobilités échappe à ceux qui sont censés avoir été mis en place pour cela.

### **3.1 La faiblesse de la mobilité à La Poste ?**

#### **3.1.1 Comment mesurer la mobilité ?**

Mesurer les flux de mobilité interne à La Poste et vers l'extérieur, pour montrer à la fois s'ils s'intensifient en volume et également si leur nombre augmente au cours de la carrière des postiers relève quasiment de la gageure. Il existe bien un outil de gestion des ressources humaines qui retrace, pour chaque personne entrée dans l'entreprise, le parcours depuis la date de prise de poste jusqu'au poste actuel. L'utilisation de ces données permet de situer le parcours des postiers en fonction de leur niveau de recrutement, de leur qualification initiale, de leurs caractéristiques sociales, etc. : D'où sont issues les personnes qui aujourd'hui occupent tel type de poste et quelles sont leurs caractéristiques sociologiques ? Elles permettent aussi de repérer les mobilités entre métiers, leur rythme et le sens de leur progression : Y a-t-il des vagues de mobilités à un moment en fonction des restructurations ? à quel rythme les changements de poste se font dans une carrière ? ce rythme est-il régulier ou s'accélère-t-il à certaines périodes ? s'agit-il de mobilités ascendantes qui s'accompagnent de promotion ou de situations de reclassement « faute de mieux » en attendant que d'autres possibilités se libèrent, ou encore de « mises au placard » ?

Autant de questions auxquelles il nous a été possible de ne répondre que partiellement, parce que l'accès à ce type de données nous a été refusé par l'un des responsables de l'Économie RH au siège du Groupe La Poste. L'argument avancé est éclairant à l'égard des enjeux qui semblent peser sur les mobilités internes dans un contexte d'entreprise en transformation : cette base de données ne serait guère exploitable dans la mesure où, elle ne serait pas régulièrement mise à jour et pour beaucoup de postiers, la réalité de leur poste actuel (mais on peut aussi supposer qu'il en soit de même pour les postes antérieurs) ne correspondrait pas à celui décrit dans le fichier. Il y aurait donc un décalage entre la distribution réelle des emplois et la distribution théorique, décrite par l'outil de gestion. Comme si la carte des postes et des parcours ne correspondait pas totalement à la réalité du territoire. Aussi, les activités de transformation de l'entreprise ayant maintes fois modifié la classification des emplois, leur dénomination, leur service de rattachement, etc., il serait presque impossible de déceler, pour un parcours donné, ce qui relève d'une mobilité professionnelle (géographique, fonctionnelle ou promotionnelle) d'un simple changement de dénomination de la fonction occupée. Autrement dit, malgré l'enjeu que représente la mobilité professionnelle pour une entreprise en pleine redéfinition de son appareil productif et de ses modes de fonctionnement de son marché interne, le seul outil de pilotage de ces mobilités professionnelles ne serait qu'un outil rouillé, défaillant et ne correspondant que partiellement à la réalité des emplois et des mouvements de main d'œuvre. À tout le moins, un outil inopérant pour saisir la complexité des parcours et leurs transformations en réponse à celles que connaît l'organisation.

Nous avons donc recouru à d'autres sources que celles, officielles, du service de l'Économie RH du Groupe La Poste. Des sources externes que nous présenterons en détail, mais aussi des sources confidentielles auxquelles nous avons pu avoir accès du fait de notre configuration d'enquête. Celles-ci permettent ainsi de confirmer, mais aussi de nuancer les propos des CEP qui s'appuient sur les données qu'ils collectent eux-mêmes, grâce aux entretiens qu'ils mènent auprès des agents, réalisant de cette façon, une sorte de sondage permanent du terrain. Les CEP tiennent en effet un tableau de *reporting* avec le nombre de personnes envisageant un projet professionnel et dressent ainsi le constat d'une assez faible part de l'effectif concerné par la mobilité. Ci-dessous, trois CEP expriment chacun à leur façon, une des limites de leur métier de conseil en évolution professionnelle face à une majorité d'agents qui « *ne veulent pas bouger* », « *sont bien dans leur poste* », « *n'attendent pas autre chose que de la promo en interne et sur place* », ou encore, « *ne sont pas dans l'action* ».

« Il y a quand même une grande majorité de gens qui sont bien sur leur poste de travail et qui ne souhaitent pas ou qui n'envisagent pas à court ou moyen termes une évolution quelconque et donc pour ceux là, on se donne rendez-vous dans 18 mois, et puis, pour les autres, qui constituent à peu près 20% de notre portefeuille, ceux-là, nécessitent un accompagnement plus individualisé, plus personnalisé, avec des actions derrière à mettre en œuvre. Soit en termes de formation, soit en termes d'information ou de communication sur des emplois vacants, des appels à candidatures, des appels à volontaires, que ce soit en interne ou en externe. Ça peut être un stage d'immersion ou de découverte. Ça peut être l'aide à la construction d'un CV, d'une lettre de motivation (il y en a qui n'en ont jamais fait de leur vie). [...] C'est 20% des gens qui génèrent 80% de notre activité. » Claude, CEP, CF, ville A

« En ce qui me concerne, par rapport à mon portefeuille (services de back-office, vie du compte, risque), je dirais que j'ai 90% des collaborateurs qui n'ont pas de projet et qui veulent surtout ne pas en avoir. Et qui sont souvent dans la position... souvent, ils sont en centre financier depuis longtemps et ils attendent de voir comme ça va tourner pour commencer à être acteur et à rechercher par eux-mêmes. Donc ils sont dans l'attente. [...] Moi, l'essentiel de mon portefeuille ce sont les services risque, réclamation et vie du compte, c'est-à-dire les services de back-office avec des profils très administratifs, qui subissent un peu entre guillemets, les réorganisations. Alors bon, parfois les entretiens peuvent être très riches aussi, mais c'est souvent assez difficile de rentrer dans une démarche de projet et de réflexion personnelle ou même quand c'est le cas, c'est toujours, 'bon, je réfléchis à ça, je le garde sous le coude et on verra le jour où je devrai changer de métier'. » Carine, CEP, CF, ville C

« En fait, quand on évoque leur parcours professionnel aujourd'hui, on a vraiment deux catégories. On a, 1/ ceux qui sont réellement dans une dynamique de parcours professionnel, et qui vont vouloir... de toute façon, ils ne se poseront pas la question, ils changeront, ils feront autre chose... ils seront dans cette dynamique-là. Moi, je vais vous dire, c'est entre 10% et 12% du personnel. Donc on a le gros lot de 85% à 90% de gens qui n'ont pas d'autre volonté de changement que de la promotion en interne et sur place. C'est à peu près le constat que l'on fait à ce moment-là. » Étienne, CEP, CF, ville A

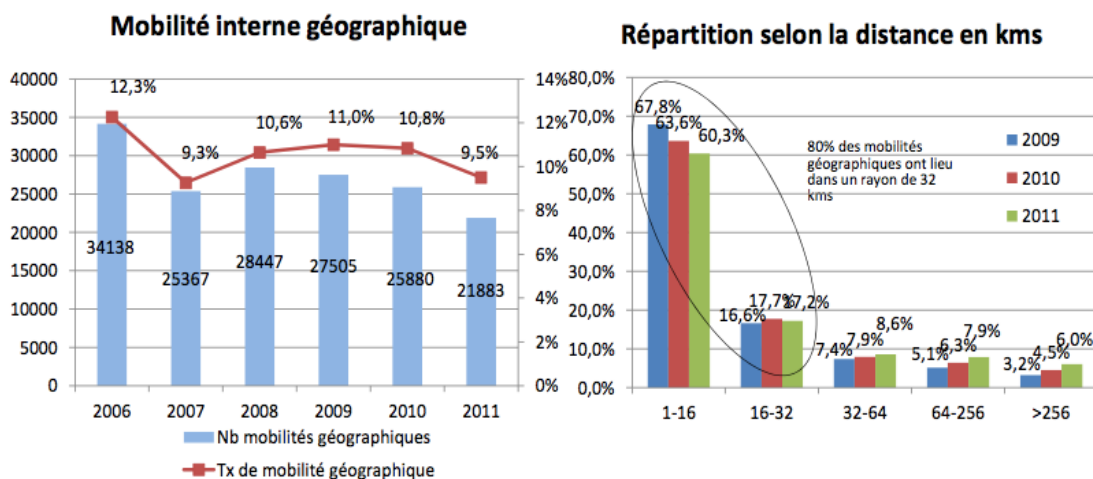
La complexité de certains phénomènes sociaux nous place parfois face à une dialectique entre rigueur méthodologique et pertinence des informations recueillies. Dans le cas de la mobilité professionnelle et de sa mesure dans le contexte de l'organisation postale, tout se passe comme si la normalisation de la procédure de recueil de l'information produisait un matériau intraitable. Pour tenter néanmoins de donner une valeur pertinente aux déclarations des CEP, nous avons pu nous procurer, par voie interne au Groupe, des données quantitatives sur la mobilité professionnelle au niveau de l'ensemble du Groupe La Poste. Les données de la Direction de l'Emploi font un constat similaire à celui des CEP. Toutefois, avant même d'apprécier l'ampleur des chiffres qu'elle livre, il est intéressant de présenter la façon même dont cette instance interne à l'entreprise mesure la mobilité de ses agents.

### 3.1.2 Les chiffres de la mesure officielle

Étant donné le mode de recueillement « clandestin » des données, nous ne pouvons pas connaître les modalités de constitution de la base de données servant à produire ces chiffres. Pour autant, nous pouvons néanmoins déjà remarquer que d'après la Direction de l'Emploi, la mobilité professionnelle à La Poste se décline selon trois registres : la mobilité géographique et la mobilité inter-métier (c'est-à-dire entre secteurs d'activité du Groupe La Poste) qui peuvent être distinctes, mais non nécessairement ; la mobilité vers la Fonction publique ; et les créations d'entreprise. Cette mesure de la mobilité ne reprend donc que partiellement l'acceptation du « projet professionnel » défini par les CEP, pour qui les promotions ne font pas non plus partie de la mobilité, mais qui incluent en revanche les départs que les acteurs des services RH qualifient de « naturels », c'est-à-dire les départs en retraite ou en pré-retraite. Selon la Direction de l'Emploi, il y aurait eu en 2012, un peu plus de 16 500 mobilités géographiques au sein de La Poste (sans qu'il ne soit possible de savoir la part de ces mobilités qui se sont accompagnées d'un changement de poste ou non), dont les trois quarts dans un rayon inférieur à trente kilomètres et plus de la moitié dans un rayon inférieur à seize kilomètres. En ce qui concerne la mobilité entre les différents secteurs d'activité de La Poste, en 2012, la Direction de l'Emploi en comptabilisait un peu plus de 1700. Un chiffre qui au regard des 240 000 personnes que compte l'entreprise, renforce effectivement le constat d'un fonctionnement en silos conformément aux déclarations des CEP.



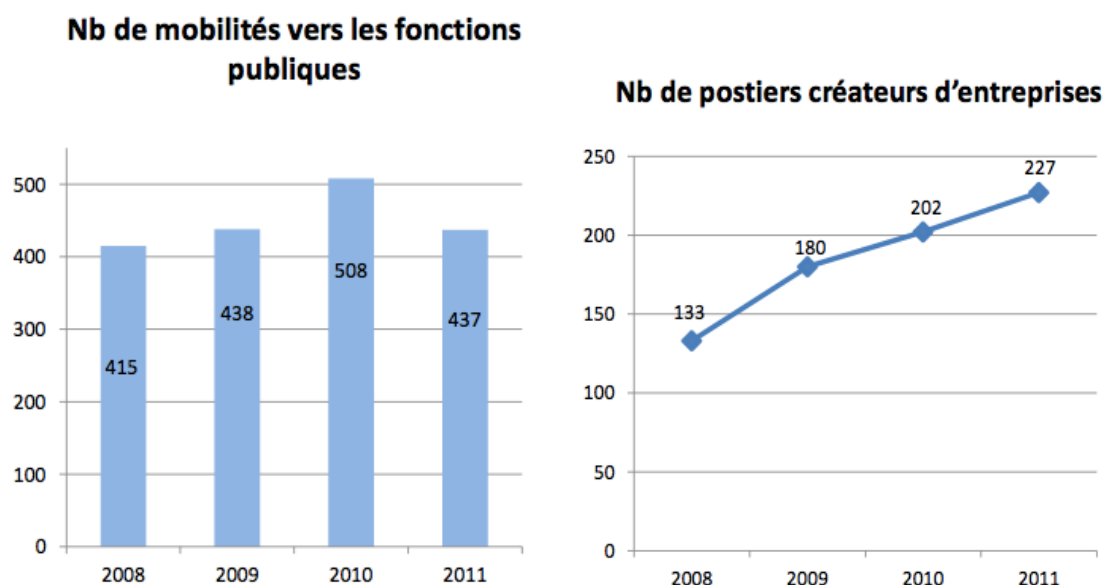
**Figure 10 : Évolution du taux de mobilité géographique (2006-2011) et de la distance (2009-2011)**



Source : Groupe La Poste, Direction de l'Emploi

Sur les deux autres registres de la mobilité, les chiffres annoncés sont encore plus faibles : En 2012, à peine 300 postiers ont réalisé une mobilité vers la Fonction publique (hospitalière, territoriale ou Fonction publique d'État) et 175 ont créé ou repris une entreprise. Au final, les données quantitatives semblent non seulement confirmer les déclarations des CEP, et même suggérer une légère surévaluation de la part des CEP. Il serait difficile d'identifier à quel type de mobilité ou de projet professionnel se réfère cette part supplémentaire identifiée par les CEP, mais on peut raisonnablement faire l'hypothèse qu'elle soit due au nombre assez important de départs en retraite que ces derniers accompagnent et qui ne sont pas comptabilisés comme un flux de mobilité par la Direction de l'Emploi.

**Figure 11 : Évolution du nombre de mobilités vers la Fonction publique et du nombre de créations d'entreprise (2008-2011)**



Source : Groupe La Poste, Direction de l'Emploi

L'ampleur de la mobilité professionnelle peut donc sembler étonnamment faible au regard des enjeux qu'elle soulève pourtant au sein de l'entreprise, mais aussi au regard des outils mis en place pour en favoriser le développement et dont les CEP font partie. Pourtant, si l'on compare, les données postales avec celles disponibles pour l'ensemble de la Fonction publique – avec toutes les précautions que cela nécessite – on s'aperçoit que les mobilités à La Poste seraient presque deux fois plus importantes que dans le reste de la Fonction publique, qui elle-même serait plus développée que dans le secteur privé. Un rapport commun de l'Inspection Générale des Finances, des Affaires Sociales et de l'Administration, publié en septembre 2013, estimait ainsi que 4,5% des agents de la Fonction publique d'État avaient effectué une mobilité géographique en 2010, pour 10,8% à La Poste, alors qu'en moyenne seuls 2 à 3% des ménages ont changé de département. (Source : INSEE, Cf. Encadré 10).

**Encadré 10 : Quelques repères sur la mobilité dans la Fonction publique et dans le secteur privé**

Dans le cadre des missions confiées au comité interministériel pour la modernisation de l'action publique, la ministre de la Fonction publique, de la décentralisation et de la réforme de l'État, a commandé à l'Inspection Générale des Finances, des Affaires Sociales et de l'Administration une mission d'évaluation et de recommandation sur la mobilité des agents de la Fonction publique. La publication du rapport, en septembre 2013, soulignait en tout premier lieu la complexité d'un

tel phénomène, qui peut s'appréhender en termes géographiques, en termes fonctionnels (changement de poste), mais aussi en termes structurels (en cas de changement d'entité employeur, à l'intérieur d'une même Fonction publique ou entre Fonctions publiques). Les rédacteurs considéraient également que la mobilité promotionnelle liée à la progression de carrière des agents est un des aspects de cette mobilité. Pour autant, la mesure du phénomène n'en est pas rendue plus aisée : comment mesurer le degré de variation d'activité entre deux postes quand il s'agit d'une mobilité fonctionnelle ? Et à partir de quelle distance faut-il considérer qu'il y a ou non, mobilité géographique ?

En l'absence de définition stabilisée de la notion de mobilité, les rédacteurs du rapport ont donc retenu une définition large reprenant les trois aspects de la mobilité évoqués ci-dessus (géographique, fonctionnelle et structurelle). Les résultats montrent que le pourcentage d'agents ayant connu une mobilité géographique ou fonctionnelle en 2010 est inférieur à 1% dans les Fonctions publiques territoriale et hospitalière. Dans la Fonction publique d'État 4,5% d'entre eux ont connu une mobilité géographique et 2,5% une mobilité inter-ministérielle ou inter-employeur. Si elle varie peu en fonction du genre, la mobilité, notamment géographique, est plus marquée chez les jeunes de 25 à 29 ans (11,3% ont changé de département) que chez les vieux de 50 à 59 ans (2,5%) entre 2010 et 2011. La mobilité croît également en fonction de la qualification du poste. Les agents de catégorie B sont les plus nombreux (5,3%) à connaître une mobilité géographique, mais les catégories A sont plus de 13% à avoir effectué une mobilité inter-employeur.

En termes d'ancienneté, les agents comptabilisant plus de 15 ans dans le même poste représentent 30% des effectifs en 2013 et 9% d'entre eux auraient moins de 5 ans d'ancienneté. En outre, 4 agents sur 5 se déclarent prêts à connaître une évolution professionnelle au cours des prochaines années, qu'il s'agisse d'une mobilité géographique ou fonctionnelle, bien que cette dernière soit préférée. La promotion n'est pas en reste, car 87% des agents souhaitent que leur mobilité s'accompagne d'une progression de carrière. Néanmoins, plus d'un agent sur deux estime qu'il est mal informé des possibilités de mobilité et le même pourcentage trouve que la réalisation d'une mobilité s'avère difficile, voire très difficile pour 18% d'entre eux. Le rapport indique également que les ressources mobilisées par les agents pour réaliser une mobilité sont d'abord du ressort de l'initiative individuelle, puis de la hiérarchie et enfin des services RH.

Le rapport cite également plusieurs données de 2010, issues d'une étude réalisée par le Conseil d'analyse économique concernant la mobilité dans le secteur privé. Tout au plus, 5% des salariés du secteur privé ont connu une mobilité externe, c'est-à-dire ont changé d'employeur, durant la période 2007-2008 (Source, INSEE, Enquête emploi), et la moitié de ces mobilités ont été réalisées par des salariés qui avaient passé moins de deux ans dans le même emploi (c'est-à-dire en réalité, des CDD arrivant à échéance). De la même manière que dans la Fonction publique, la mobilité est plus marquée chez les jeunes et décroît avec l'âge, mais reste plus forte pour les salariés les plus diplômés. En ce qui concerne la mobilité géographique, 1 à 2% des salariés ont changé de région, 2 à 3% de département, 5 à 6% de commune et 10 à 12% de logement.

La comparaison entre La Poste, la Fonction publique et le secteur privé contient plusieurs limites. Tout d'abord les données disponibles pour la Fonction publique ne se recoupent que partiellement entre elles, dans la mesure où les données de la DGAFP sont agrégées et celles disponibles dans les bilans sociaux des ministères, plus détaillées, sont difficilement comparables entre elles. Ainsi, les chiffres des ministères indiquent une mobilité interne plus élevée que les données agrégées de la DGAFP. Aussi, une des raisons qui permet d'expliquer un taux de mobilité géographique presque deux fois plus élevé pour les postiers que pour les agents de la Fonction publique d'État relève du niveau pris en compte : les données de la DGAFP ne

permettent pas de descendre à un niveau plus fin que celui du département, alors que 80% des mobilités géographiques à La Poste se font dans un rayon inférieur à 32 kilomètres. Enfin, vis-à-vis du secteur privé, les définitions de la mobilité et les sources statistiques diffèrent (enquête Emploi notamment). Pour autant, en ce qui concerne les mouvements de main d'œuvre, il ne semble donc pas y avoir de différence notable entre un secteur privé qui serait particulièrement flexible et une Fonction publique spécialement rigide. Bien au contraire. De même, il serait exagéré, en dépit des déclarations des CEP sur l'immobilité collective dont semblent faire preuve les agents des centres financiers, d'affirmer que La Poste constitue un marché interne du travail particulièrement sclérosé. En revanche, ces déclarations nous invitent à comprendre plus en détail la particularité des centres financiers et les ressorts qui organisent cette mobilité qui semble échapper aux acteurs chargés de la favoriser.

Source : Rapport de l'Inspection Générale des Finances, des Affaires Sociales et de l'Administration, septembre 2013

### **3.1.3 Des centres financiers particulièrement immobiles ?**

Dans notre enquête, nous avons pu remarquer que les CEP ayant tendance à déplorer le caractère « compliqué » des mobilités à accompagner, tout comme la faiblesse de leur nombre, en dehors des cas de départs en retraite, ont chacun un parcours marqué par un passage au sein du Métier Courrier de La Poste. Il semblerait, mais cela reste à l'état d'hypothèse, car nous n'avons pu réaliser que peu d'entretiens avec les agents du Courrier et rencontrer seulement deux conseillers mobilité du Courrier (équivalent des CEP en centres financiers), que les enjeux sociaux de la mobilité soient beaucoup plus forts au Courrier que dans les centres financiers. D'abord en raison de l'ampleur du nombre d'agents à reclasser en cas de restructuration : plus de 150 000 personnes au Courrier pour moins de 20 000 dans les Services Financiers. Qui plus est, comme nous avons pu le voir, l'organisation de l'espace de travail est différente entre un centre financier et un établissement du Courrier. D'un côté, il s'agit de grands bâtiments regroupant l'ensemble des services de production, les services clientèles, mais aussi l'ensemble des fonctions supports (les services RH et médico-sociaux sont présents sur place) ainsi que les cellules syndicales, ce qui facilite la circulation de l'information tout autant que l'accès aux services de la direction, aux médecins du travail, aux assistantes sociales, aux CEP, aux responsables syndicaux et aux délégués du CHSCT. Dans un bureau de poste, un centre de tri ou une plate-forme de préparation et de distribution du courrier, tous les agents ne sont pas regroupés sur le même lieu de travail, mais ils sont répartis sur une unité territoriale bien plus vaste (souvent équivalente à la taille d'un département). Par conséquent, la possibilité de rencontrer les services RH et l'un de ses conseillers mobilité est rendue plus aléatoire, du fait notamment de la mutualisation et de la centralisation des fonctions supports pour les différents établissements du Courrier. De même,

l'accès aux bureaux de la direction (non pas celle qui dirige les opérations dans le service, mais celle qui décide des plans de restructuration) est plus compliqué pour les délégués syndicaux. Ainsi, dans un centre financier, l'annonce d'une réorganisation peut très facilement être relayée par les représentants syndicaux auprès des agents présents sur place, qui en se joignant à la force du nombre, peut rapidement déboucher sur un débrayage des agents, bloquant ainsi l'accessibilité des services de la clientèle et le traitement du flux d'opérations à saisir dans les services de production. Par conséquent, l'annonce des restructurations, même à l'état de rumeur, peut beaucoup plus facilement déboucher sur une situation de conflit dans un centre financier que dans une unité opérationnelle du Courrier. Mais aussi, les restructurations au Courrier revêtent un caractère beaucoup plus contraignant que dans les centres financiers. Cela pour plusieurs raisons. Premièrement, parce que le rythme et l'ampleur des réorganisations au Courrier se sont fondés sur des hypothèses de gestion modélisant une réduction tendancielle du trafic de l'ordre de 5 à 10% par an. Que celles-ci soient vérifiées *a posteriori* dans les faits ou non, les décisions en termes de réduction d'emplois étaient prises sur ces données anticipées. Mais là, où les enjeux en termes de mobilité deviennent plus prégnants encore au Courrier que dans les centres financiers, c'est lorsqu'il s'agit de traiter la question des reclassements. Car la fermeture de petits bureaux en zone rurale et leur regroupement en grande plate-forme industrielle de distribution sont d'abord l'occasion de réaliser des gains de productivité et n'offrent que peu d'opportunités d'emplois dans les alentours, encore moins dans un rayon de trente kilomètres. Alors que la présence dans un même lieu des différents services de production et de la clientèle permet aux agents des centres financiers, en cas de restructurations, de retrouver un emploi, bien souvent dans le même bâtiment. À cela, s'ajoute la difficulté des niveaux de classification. La plupart des emplois peu qualifiés (classe I notamment) sont principalement concentrés au Courrier, et les autres Métiers (Services Financiers ou Enseigne), ne disposent pas de postes suffisants pour accueillir les postiers faiblement qualifiés du Courrier. De plus, les activités du Courrier (manutention, port de charges lourdes, gestes répétitifs, etc.) génèrent davantage d'inaptitudes physiques que dans les centres financiers et l'absence de possibilités de reclassement pour un agent du Courrier en aptitude réduite peut aboutir à un motif de licenciement. Au final, l'organisation de la production et les des conditions de travail au Courrier rendent l'objectif de reconversion beaucoup plus contraignant, là où dans les centres financiers, l'organisation de l'espace et des services, offre davantage de souplesse et d'opportunités de reclassement. La combinaison de ces différents éléments (organisation du travail, contraintes économiques, restructuration de l'activité) conduit ainsi Violette, ancienne conseillère mobilité du Courrier, à décrire les centres financiers comme « *un monde à part* », où les agents vivent « *sur une autre planète* ».

Par exemple, là où elle reçoit en entretien des 18 mois, les agents du centre financier, sur leur temps de travail, elle explique que lors des restructurations qui ont touché la plateforme de distribution du courrier dont elle s'occupait, elle recevait les agents des centres de tri, la nuit.

*« Sinon, après, pour tous les autres rendez-vous, les agents faisaient l'énorme effort de venir en dehors de leur temps de travail. Vous voyez, quand les gens venaient du Médoc pour me voir, ils ont quand même une heure et demie de voiture... donc ça vous montre aussi que quand un agent du Courrier voulait se lancer dans un projet, la motivation, elle était là. C'est pour ça qu'on a fait vraiment beaucoup de choses. »* Violette, CEP, CF, ville C

En outre, il faut aussi noter que Violette, lorsqu'elle s'occupait des reclassements au Courrier, avait des objectifs quantitatifs clairs, en ce qui concerne le nombre de mesures d'âge à atteindre (départs anticipés à la retraite), le nombre de mobilités vers la Fonction publique et le nombre de créations d'entreprise. Ce qui n'est pas le cas pour les CEP des centres financiers. Même si elle souligne qu'il ne s'agissait pas dans son ancien de poste de « faire du forcing », mais bien de « reclasser tout le monde ». Elle insiste sur le fait que « Quand l'environnement devient hostile, les liens se resserrent et on bosse ». Violette indique par là, la force des enjeux qui pèsent sur le Courrier, tant en termes RH pour le reclassement des agents, mais aussi en termes économiques dans la mesure où l'activité du Courrier a longtemps été telle qu'elle maintenait l'ensemble des activités de La Poste à l'équilibre. En d'autres termes, non seulement le Courrier devait se « réformer pour ne pas mourir », pour reprendre une formule déjà citée, mais de sa survie dépendait celle de La Poste dans son intégralité. (Étonnant retournement depuis la création de La Banque Postale). En parlant des centres financiers, Violette souligne que « Ici, quand vous pensez qu'on donnait des primes aux gens pour changer d'étage... »

*« On faisait beaucoup de mobilités vers la Fonction publique beaucoup de créations d'entreprise, beaucoup de mesures d'âge, etc., etc. Et on faisait tout ça avec des bouts de ficelle. C'est-à-dire que budget formation, zéro ; stages, 'ah bah non parce que la tournée va être à découvert', etc. Je me suis dit bon, le centre financier monte quelque chose, on aura un portefeuille de 300 agents, on aura des moyens, ça devrait être très bien. Donc moi, par rapport à ça j'ai retrouvé une organisation de travail plus normale... au Courrier, je faisais sept heures et demie le matin, sept heures le soir. Donc je suis arrivée ici avec des horaires beaucoup plus normaux. Des moyens. Mais on se retrouve avec des agents qui ne veulent rien faire, qui ne sont pas dans l'action. Parce qu'ils sont tellement bien là où ils sont qu'ils savent bien que l'environnement extérieur est beaucoup plus hostile et ils n'ont aucune envie de se remettre en cause de manière très importante. Voilà... Donc je suis aujourd'hui plutôt déçue. Ah ouais... Je suis plutôt déçue. Je n'ai pas retrouvé un intérêt au travail. Parce que je trouve que ce sont des gens, 'ah oui, la promo on me la doit, voilà, j'attends...' Ils ne sont pas dans l'action. Moi j'ai l'impression de faire des relations publiques. D'abord, je pense qu'en fait on a été mis en place pour ça. On rencontre les gens, on distille un petit peu des éléments de mobilité, on essaie de le faire rentrer dans les esprits, et puis voilà. On ne répond qu'aux questions de la personne, on n'est pas censés... Parce que les gens se crispent très vite. Il y a*

*beaucoup de méfiance et on a le label... ils ne nous voient pas comme une aide, ils nous voient comme, 'ah ouais, vous êtes de la direction'. »* Violette, CEP, CF, ville C

Au final, on s'aperçoit que ce n'est pas tant l'ampleur de la mobilité professionnelle qui pose question, mais bien plus la spécificité du contexte dans lequel les CEP ont été mis en place. Comme si seul le contenu technique du poste de CEP avait été pensé par les équipes de la DRH de La Banque Postale, sans tenir compte de l'aspect relationnel et stratégique de leur déclinaison dans les centres financiers. Cet univers, dont la particularité a déjà été soulignée au chapitre précédent semble ainsi se révéler sous la forme d'un environnement qui contraint les acteurs en charge de l'accompagnement des mobilités à un rôle de « *relations publiques* ». Encore plus lorsque que le Directeur des Ressources Humaines du centre financier où ils travaillent, désigne sans détour, la fonction de CEP comme « *une vraie connerie* ». Autant de situations qui appellent une exploration plus en détail du contexte d'action dans lequel agissent CEP et agents des centres financiers, afin de saisir les véritables ressorts de cette mobilité. Avant d'aborder ce point, nous souhaiterions toutefois présenter les quelques cas de « vrais projets professionnels » – selon les CEP – ayant abouti à une mobilité professionnelle et voir ainsi, comment ils sont érigés en icônes.

### **3.2 Les icônes de la mobilité**

Quand la norme collective établie dans les centres financiers est plutôt celle de l'immobilité que celle de la mobilité, on peut s'interroger sur le profil de ces postiers qui mettent en œuvre « un véritable projet professionnel » débouchant sur une mobilité. Comment les CEP parviennent-ils à les accompagner dans un univers où, d'après leurs propres déclarations, « *la mobilité, c'est compliqué* » et où, « *Heureusement qu'ils ne veulent pas tous bouger* » ! (Ce sont les propos d'Étienne, CEP au CF de [ville A], au sujet du cas de Julien, évoqué lors du chapitre 2). Pour éclairer ce phénomène dont on pourrait s'attendre à ce qu'il soit le lot quotidien des CEP, dans la mesure où leur création avait justement pour but de favoriser la mobilité, nous nous appuyerons sur des sources internes à l'entreprise de récits de postiers ayant réalisé une mobilité tantôt vers la Fonction publique territoriale, tantôt vers un service commercial d'un centre financier, tantôt vers une autre entité postale. Il s'agit de documents de communication à usage des services des ressources humaines, pour « *montrer aux agents que c'est possible* », « *leur donner envie* » et peut-être « *susciter des vellétés de mobilités futures* » (Sylvette, CEP, CF [ville C]). Ces documents sont donc largement orientés en faveur de la mobilité et mettent en avant les vertus de la mobilité

professionnelle à la fois pour l'entreprise, mais surtout pour l'agent qui l'a accomplie. Impossible donc de saisir le cas d'un agent qui aurait quitté son service et pour qui la mobilité ce serait mal passée, alors même que d'après le rapport de l'Inspection Générale des Finances, des Affaires Sociales et de l'Administration de septembre 2013, 53% des fonctionnaires estiment que la mobilité professionnelle est quelque chose de difficile et 56% ont le sentiment d'être mal accompagnés pour cela.

### 3.2.1 La mise en scène des « belles » mobilités

Nous avons pu recueillir douze témoignages d'agents ayant effectué une mobilité externe. Ces témoignages, présentés sous la forme de fiches, disponibles sur l'intranet de l'entreprise et consultables par tous les agents, nous ont été transmis par l'une des CEP que nous avons rencontrées lors de nos séjours en centres financiers. Les exemples sont très variés : il en va d'un ancien gestionnaire RH en centre financier devenu gestionnaire de paie dans une mairie (a) ; d'une agent issue des services de la clientèle devenue professeur d'anglais (b) ; mais aussi d'une factrice ayant rejoint les archives nationales (c) ; ou encore d'un ancien agent travaillant en centre de tri devenu agent de maintenance en bâtiment pour une collectivité territoriale (d) ; etc. La tonalité, résolument positive, est commune à tous ces témoignages. « *Pour moi c'est un constat positif. L'intégration dans mes nouvelles activités s'est très bien passée. J'ai développé de nouvelles connaissances. [...]* » (a) « *J'avais envie de changement, de tenter une nouvelle expérience* » (a). Le vocabulaire utilisé fait une large place à la volonté individuelle et au courage des postiers. « *S'orienter vers la mobilité externe demande motivation, investissement, persévérance et disponibilité. Il ne faut pas avoir peur de se remettre en question pour faire aboutir son projet.* » (a). « *Chambouler ses habitudes de travail, se constituer un réseau, sacrifier des jours de congé, etc. Bref, avoir une motivation à toute épreuve !* » (b). La structure des témoignages est aussi similaire, dans la mesure où le récit suit systématiquement la même trame : un état des lieux de l'ancien poste qui débouche sur une volonté de mobilité, le rôle du conseiller mobilité, le plan d'action mis en œuvre avec les formations et/ou les stages suivis, et surtout, un rappel systématique des compétences acquises à La Poste, quand ce n'est pas « *l'école postale* » qui est ainsi citée, comme une façon de rappeler les engagements de l'entreprise vis-à-vis d'un « *Modèle social* » qui entend « *protéger l'emploi et développer les personnes* ». « *Grâce à mes différentes expériences au sein du service social de La Poste, j'ai pu rapidement m'intégrer. [...]* La mobilité externe est l'occasion de se reconvertir vers un nouveau métier, quel que soit son âge. Mais il ne faut pas oublier que l'essentiel reste sa propre motivation ! » (Agent technique devenue éducatrice en crèche) (e). « *Grâce à mes compétences acquises à la Banque Postale, j'ai aujourd'hui un socle solide : ordre, méthode, rigueur,*



*communication.* » (b). En guise de conclusion, et comme pour éveiller quelques autres velléités de mobilité, la réussite de chaque projet tombe comme une évidence, résultat des mesures d'accompagnement mises en place par l'entreprise et de la motivation individuelle des postiers. « *Il faut savoir se remettre en question, [...] accepter de repartir de presque zéro. Mais il n'y a pas d'angoisse à avoir, puisque nous avons tous au sein de La Poste changé de métier ou de manière de travailler tout au long de nos carrières.* » (Gestionnaire de contrats clientèles devenue secrétaire administratif au sein d'une Direction Régionale de l'Agriculture) (f). « *Je fais des choses tellement nouvelles que j'ai l'impression de rajeunir, de réapprendre à travailler* » (Cadre d'accueil en bureau de poste devenue attaché de gestion et d'intendance dans un lycée) (g). Tous ces témoignages semblent donc confirmer le chiffre de la Direction de l'Emploi, selon lequel, 97% des postiers ayant réalisé une mobilité vers la Fonction publique en 2011, se déclaraient satisfaits ou très satisfaits.

### Douze icônes de la mobilité

	<i>Métier d'origine</i>	<i>Nouveau métier</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Eléments de mise en récit</i>
a	Gestionnaire RH en centre financier	Gestionnaire de paie dans une mairie	Non renseigné	"La première étape consistait à savoir si mon projet était réalisable et à m'aider à établir un CV de mes compétences. J'ai donc pris rendez-vous avec ma conseillère mobilité pour étudier la faisabilité de mon projet. Une fois le projet et le CV bien définis, ma conseillère mobilité m'a inscrit aux cursus de formation... puis j'ai suivi une formation de deux jours, spécifique du domaine RH dans les collectivités territoriales." "Avec ma conseillère mobilité, il s'agissait d'adapter le CV et la lettre de motivation avec les compétences demandées dans le poste. Pour compléter mes connaissances par rapport au profil du poste sélectionné, elle m'a organisé un stage découverte."
b	Gestionnaire au service client d'un centre financier	Professeur d'anglais	Licence d'anglais	"Grâce au conseiller mobilité, j'ai été informée des dispositifs réglementaires existants à La Poste en matière d'évolution professionnelle. J'ai alors réalisé un bilan de compétences." "Ses conseils pour s'orienter vers la mobilité externe : 'Chambouler ses habitudes de vie, ses horaires de travail, se constituer un réseau, sacrifier des jours de congés, etc. Bref, avoir une motivation à toute épreuve !'" "Grâce à mes compétences acquises à La Banque Postale, j'ai aujourd'hui un socle solide : ordre, méthode, rigueur, communication."
c	Facteur	Agent de guichet aux archives nationales	31 ans 9 ans d'ancienneté Baccalauréat littéraire	"De la persévérance et un peu d'audace" "Les conseillers mobilité m'ont aidée à rendre mon CV plus performant, à rédiger ma lettre de motivation, à bien préparer mon premier entretien"

				<i>"Mon parcours à La Poste m'a apporté le sens du service public, la gestion du stress et la diplomatie, notamment lorsque les choses ne se passent pas comme les gens le souhaitent. Il y a aussi l'adaptabilité, la polyvalence..."</i>
d	Gérant de la cantine d'un centre de tri	Agent de maintenance en bâtiment pour une collectivité territoriale	45 ans 22 ans d'ancienneté CAP menuiserie, ouvrier menuisier pendant 6 ans	<i>"J'ai appris que le centre de tri dont je gérais la cantine allait être délocalisé sur une plateforme de distribution du Courrier et que la cantine allait disparaître. J'avais le choix de rechercher un emploi de facteur de secteur, ou de gestionnaire colis-courrier dans un bureau de poste, ce qui ne m'intéressait guère." "Je voudrais dire aux postiers qui ont envie de bouger de ne pas avoir peur et de ne pas sous-estimer leurs compétences, de bien les faire valoir. Ma conseillère mobilité m'a aidé à rédiger ma lettre de motivation et m'a bien conseillé pour soutenir ma candidature."</i>
e	Agent technique dans une plate-forme de distribution du courrier	Educatrice en crèche	30 ans d'ancienneté	<i>"Je me suis rapprochée du conseiller mobilité afin de connaître la réglementation en matière de mobilité externe et d'obtenir son aide pour l'élaboration du CV et de la lettre de motivation." "La mobilité externe est l'occasion de se reconverter vers un nouveau métier, quel que soit son âge. Mais il ne faut pas oublier que l'essentiel reste sa propre motivation !"</i>
f	Gestionnaire de contrats clientèles en centre financier	Secrétaire administratif au sein d'une direction régionale de l'agriculture	Non renseigné	<i>"Je voudrais dire aux futurs volontaires à la mobilité externe, que rien n'est gagné d'avance. Présenter un dossier à la Mobilité externe nécessite un investissement personnel. Il faut savoir se remettre en question, sans redouter les nouveautés." "Il faut accepter de repartir de presque zéro. Mais il n'y a pas d'angoisse à avoir, puisque nous avons tous au sein de La Poste changé de métier ou de manière de travailler tout au long de nos carrières."</i>
g	Cadre d'accueil en bureau de poste	Attaché de gestion et d'intendance dans un lycée	50 ans 31 ans d'ancienneté Baccalauréat commercial	<i>"J'ai fait part au conseiller mobilité de mon envie d'essayer la mobilité vers la fonction publique" "J'ai été beaucoup aidée par le conseiller mobilité pour toute la partie administrative du dossier" "C'est difficile de quitter quelque chose que l'on connaît par cœur et de se remettre en question. Mais c'est très plaisant de se rendre compte qu'à 50 ans, on est encore capable de faire des choses nouvelles."</i>
h	Responsable de la cellule mobilité d'une direction régionale du Courrier	Délégué du préfet	59 ans 30 ans d'ancienneté Maîtrise de droit	<i>"Le délégué régional du développement RH m'a informé sur le métier et apporté des conseils de postures pour l'entretien : montrer une forte motivation, envisager comme un honneur de se mettre au service de l'État..." "Venir de La Poste est un atout car on véhicule une image de service public encore présent dans les quartiers, avec une culture du résultat qui est aussi très appréciée."</i>

i	Animateur de production en centre de tri	Responsable d'un centre technique municipal	44 ans 25 ans d'ancienneté BEP mécanique auto	<i>"Après la fermeture des garages nationaux, j'ai travaillé comme agent technique d'entretien à l'ASPTT, ensuite j'ai intégré la plateforme de tri." "La responsable RH de la plateforme m'a adressé à la conseillère mobilité qui m'a aidé à répondre aux annonces, rédiger une lettre de motivation et préparer les entretiens." "J'ai plus de stress qu'avant parce que j'ai plus de responsabilités, mais le travail me plaît et j'apprends énormément."</i>
j	Directeur d'un bureau de poste	Délégué du préfet	45 ans 24 ans d'ancienneté Bac B	<i>"J'étais depuis quelques années sur la liste de ceux qui s'étaient déclarés comme pouvant envisager une mobilité vers la Fonction publique." "En interne j'arrivais un peu au bout de mes possibilités. J'ai profité d'une opportunité proposée par La Poste pour évoluer sur une autre fonction dans ma région."</i>
k	Chef de projet à l'Enseigne	Délégué du préfet	56 ans 33 ans d'ancienneté Maîtrise de droit	<i>"Au cours d'un déjeuner professionnel, j'ai rencontré un collègue postier qui exerçait en tant que 'délégué de l'État'. J'estime à une dizaine d'heures le temps passé à me préparer à l'entretien de recrutement." "J'ai aussi travaillé avec un conseiller mobilité sur la rédaction de ma lettre de motivation et de mon CV pour les adapter à une candidature externe."</i>
l	Secrétaire au sein d'un service de gestion de la clientèle (Centre Financier)	Organisatrice de sessions d'examen en DRASS	50 ans 30 ans d'ancienneté BEP sténodactylo	<i>"Ce travail requiert de la rigueur et de la discrétion... acquises en tant que secrétaire à La Poste. Je dois aussi être 'multi-tâches' et organisée." "Ma conseillère mobilité m'a accompagnée, sans faire le forçing. J'ai tenu mon chef de service informé à chaque étape de la progression de mon dossier. Il m'a encouragée dans ma démarche."</i>

Tous les témoignages sont des cas exceptionnels, dans la mesure où il s'agit de mobilités externes, c'est-à-dire les situations les plus rares de mobilité. Les cas de mobilité interne ne font pas l'objet de tant de publicité, puisqu'ils sont pour ainsi dire un principe de gestion des carrières (qu'il s'agisse de mobilités à l'initiative des postiers ou successives à des plans de reclassement post restructurations). Tous, sont également des fonctionnaires qui ont pu bénéficier de mesures spécifiques de détachement, avec une garantie de retour sur leur ancien poste, mais aussi de dispositifs financiers d'accompagnement qui sécurisent la transition (une compensation du différentiel indiciaire jusqu'à la retraite et la possibilité de continuer à cotiser sur l'indice détenu à La Poste), ainsi que des partenariats spécifiques avec le CNFPT, qui rendent possibles la réalisation de stages et de formation dédiés. En outre, pour situer également ces témoignages dans le panorama général des mobilités, tel que nous l'avons évoqué plus haut : cinq d'entre eux sont issus du Courrier, trois viennent de l'Enseigne et quatre des centres financiers. La plus jeune

a 31 ans et 9 ans d'ancienneté à La Poste, cinq ont au moins 30 ans d'ancienneté et plus de 50 ans, et trois ont entre 20 et 25 ans d'ancienneté et ont entre 40 et 45 ans. Enfin, tous ces témoignages sont datés entre 2009 et 2011, c'est-à-dire avant l'instauration des conseillers en évolution professionnelle dans les centres financiers et sans qu'il nous soit possible de déterminer s'il s'agit là d'un biais de sélection opéré par la CEP qui nous a transmis ces exemples, ou s'ils sont tant le reflet de la faiblesse du flux de mobilité en centre financier que de l'actualisation des données sur l'intranet de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, la limite de ce type de matériau ne nous permet guère de cerner les raisons qui poussent finalement certains agents à quitter La Poste pour rejoindre une autre Fonction publique, ni quel rôle ont pu jouer les dispositifs d'accompagnement à la mobilité et notamment les conseillers mobilité.

Toutefois, nous avons pu recueillir, comme matériau de première main, le récit d'un agent de la production d'un centre national ayant décidé de créer son entreprise. Sa rencontre a été rendue possible et organisée grâce à Martine, CEP au centre financier de [ville A].

### **3.2.2 Tanguy, « le premier cobaye » devenu indépendant**

Installé comme entrepreneur en 2012, Tanguy s'est lui-même présenté comme « *le premier cobaye* » de Martine. C'est d'ailleurs à ce titre qu'elle nous a suggéré de le rencontrer, lors de notre premier séjour, alors que les CEP dépeignaient une situation « compliquée » en termes de mobilité (Cf. le cas de Julien). Dans un univers particulièrement peu enclin à bouger, où « *95% des agents n'ont pas d'autres souhaits que de la promo, ici et maintenant* », le cas de Tanguy nous avait alors été présenté par Martine comme l'exemple type d'un accompagnement réussi, où l'agent se présente au CEP en lui faisant part d'un « vrai » projet professionnel, le CEP valide avec lui ce projet, lui fournit des informations en fonction de son statut et l'oriente vers les formations adaptées, jusqu'à la création, quelques mois plus tard de l'EIRL de cet agent, qui plus est, issu d'un service de production. Alors que beaucoup de précautions étaient nécessaires pour nous permettre de rencontrer les agents du centre en entretien, jusqu'à rendre impossible la rencontre avec les syndicalistes, il fallait, telle une évidence, que nous rencontrions Tanguy. Martine nous a donc permis d'entrer en contact avec Tanguy et un rendez-vous fut pris lors de notre second séjour dans le centre financier de [ville A]. Nous avons donc rencontré Tanguy, presque un an après la création de son entreprise et l'entretien s'est déroulé au centre financier, dans un bureau à part.

Tanguy est un ancien agent d'un service de production (le transfert de comptes titres) d'un centre national autonome<sup>47</sup>. Il est devenu en quelques mois créateur d'entreprise, agréé services à la personne et réalisant des activités de bricolage et de jardinage. Tanguy, fonctionnaire détaché et dorénavant à son compte, apparaît donc comme l'exemple type d'une transition professionnelle réussie, en partie grâce à l'accompagnement de sa conseillère en évolution professionnelle. Toutefois, le récit détaillé de son parcours laisse à voir toute une série de ressources accumulées au fil de son parcours, qui une fois activées au moment de se mettre à son compte deviennent autant d'appuis utiles à la création de son entreprise. Autant de ressources qui ne sont pas également distribués au sein de la population postale. Autrement dit, l'exemple de Tanguy montre qu'en dépit du discours irénique sur la motivation individuelle, « l'audace », la « persévérance », ou encore la qualité du « projet professionnel », présent dans les témoignages cités plus haut, tout autant que dans le discours de certains CEP, la réalisation d'une mobilité professionnelle – qui plus est lorsqu'il s'agit de passer du statut de fonctionnaire à celui d'indépendant – nécessite la mobilisation de ressources *ad hoc*, dont la pertinence liée à l'objectif visé, tout autant qu'au parcours passé, sont loin d'être également réparties entre tous les postiers.

Tanguy est diplômé d'un CAP BEP en télécommunication depuis 1982. Après son service militaire, il a travaillé comme monteur câbleur au sein d'une entreprise privée pour installer des ensembles téléphoniques dans les entreprises pendant trois ans. Puis, il a effectué ce même travail de monteur câbleur en installant des alarmes chez les particuliers. Dans cette entreprise familiale, Tanguy ne se plaît guère et décide alors de travailler comme intérimaire dans les usines de Châteauroux. Il connaît bien la région puisqu'il est originaire de Tours, et y a travaillé au début de sa carrière. En 1990, au bout d'un an et demi à travailler en intérim, Tanguy fait le choix de passer plusieurs concours (La Poste, France Télécom et EDF). Il est reçu à La Poste et part alors à Paris, pour le Centre de Lecture Optique, à un moment où l'activité nécessitait des embauches massives. Tanguy faisait essentiellement un travail de vérification qui ne l'épanouissait pas vraiment, lui qui expliquait être un homme de terrain, appréciant particulièrement la possibilité de « *mettre les mains dans le cambouis* ». Quatre ans plus tard, le Centre de Lecture Optique est « *délocalisé* » et Tanguy, « *saute dans un wagon* », pour suivre son service à [ville A], ainsi que sa compagne, d'où celle-ci est originaire. Ce type de réorganisation peut être tout autant une aubaine pour ceux qui, venus à Paris suite à leur intégration, sont dans l'attente d'un retour vers leur

---

<sup>47</sup> Les centres nationaux sont le résultat conjoint de la mutualisation et de la décentralisation de certains services auparavant communs à tous les centres financiers. Certains, comme celui de Tanguy, autrefois présents dans tous les centres financiers a donc fait l'objet d'une « délocalisation », de Paris à [ville A]. Les agents de ces centres autonomes, qui n'appartiennent pas stricto sensu au centre financier, sont tout de même rattachés, pour ce qui est de leur mobilité, aux CEP des centres financiers.

province d'origine ; mais aussi une véritable catastrophe pour ceux qui ne souhaitent pas quitter l'Île de France et doivent alors trouver une solution de reclassement, soit dans un autre service de La Poste, soit à l'époque au sein de France Télécom.

À [ville A], Tanguy passe un an au service des transferts de comptes titres. Son travail consiste à transférer les comptes titres des clients de La Poste vers les autres banques. Ensuite, il rejoint ce qu'il appelle « *la bourse* » où il reste pendant douze ans, de 1995 à 2007. Il était alors l'intermédiaire entre les clients qui passaient leurs ordres de bourse et les sociétés de bourse qui les exécutaient. Ayant un « *réel attrait pour la bourse* » – « *je boursicote moi-même un peu* » – Tanguy apprécie son travail, où il dispose d'une grande autonomie, où sa proximité avec les processus de travail lui permet de suggérer des améliorations auprès de sa direction. Qui plus est, l'activité de son service a connu un fort accroissement au début des années 2000, avec l'introduction en bourse de nombreuses *start-up*. Et puis, un changement dans la façon de passer les ordres de bourse pour les clients a commencé à réduire l'ampleur et l'intérêt du travail de Tanguy. Les clients utilisaient de plus en plus internet pour passer leurs ordres de bourse alors qu'auparavant, ils les passaient par téléphone. Ce changement de processus a d'une part réduit les erreurs d'ordres que Tanguy avait pour charge de rétablir en contactant les sociétés de bourse, mais aussi a déplacé la responsabilité de la saisie des ordres, de l'opérateur (Tanguy) vers l'utilisateur lui-même. Ce qui a fini de réduire l'intérêt que Tanguy pouvait trouver à son travail. Un second événement s'est joint à ce changement dans le processus de travail et a finalement marqué un tournant important dans la carrière de Tanguy. Non seulement le travail perdait en intérêt et en responsabilité, mais aussi, en 2007, tous les agents travaillant à la bourse devaient être déclarés « *personnel sensible* ». Pour cela, ils devaient signer une déclaration spécifiant s'ils détenaient pour leur compte personnel, un compte titre et la composition de celui-ci. Tanguy et plusieurs de ses collègues ont catégoriquement refusé de signer ce papier et donc, d'être déclarés « *personnel sensible* ». Tanguy se dépeint alors comme un « *rebelle* », refusant l'injonction de sa direction. Même si initialement, lui et ses collègues étaient une quinzaine à refuser la signature de cette déclaration, ils n'ont tenu qu'à deux jusqu'au bout. Tanguy et un de ses collègues ont donc dû changer de service. Il a donc quitté l'activité de la bourse qu'il appréciait et a regagné, douze ans plus tard, le service des transferts de comptes titres qu'il avait connu à ses débuts à [ville A]. En 2009, Tanguy demande à changer de service et rejoint alors le service de l'ingénierie sociale où il s'occupe des chèques cadeaux que les entreprises commandent à destination de leurs personnels.

L'activité de ce service l'ennuie, la dimension commerciale qui prend une place croissante et revêt des processus qu'il juge « *inutiles* » l'agace et, finalement, cette dégradation de l'intérêt du travail, jointe à un management qui grignote l'autonomie des agents au fil de l'inflation du nombre de cadres, auront raison de l'attitude « *rebelle* » de Tanguy. En 2012, suite à une journée de formation sur la mobilité dont l'objectif était de présenter la mise en place des CEP, Tanguy prend rendez-vous avec Martine et devient alors son « *premier cobaye* ».

*« Ce nouveau service, c'était beaucoup de téléphone avec les entreprises. Parce que le cadeau chèque c'est un service à proposer aux entreprises, des patrons à leurs salariés. Leur proposer de faire de l'épargne salariale avec leurs salariés, de souscrire des cadeaux chèques et après il y a eu le ticket restaurant qui est arrivé. Donc beaucoup de téléphone et de démarches commerciales. Et moi, prendre le téléphone, appeler les gens, il paraît que je n'étais pas trop mal, j'ai un bon relationnel, mais ça ne me convenait plus. Et puis le travail en lui même, je voyais... le cadeau chèque je maîtrisais bien, après je voulais... enfin on voulait me former aux tickets restaurants... bon... c'est comme le CESU, ce n'est pas quelque chose qui m'a emballé au niveau du travail, donc beaucoup de commercial. Donc j'avais toujours eu cette envie, ayant travaillé dans le privé, j'avais toujours eu ce petit truc dans la tête, mais là ça m'a vraiment fait accélérer les choses. Là, beaucoup de commercial, appeler les sociétés... »* Tanguy, jardinier indépendant, ancien agent du CF, ville A

*« Par exemple, sur le cadeau chèque, on nous faisait faire des choses, et puis moi ça ne me plaisait pas de trop et puis je trouvais que ça ne servait à rien. Quand un client avait commandé en 2012 par exemple et bien dès 2013, on voulait l'appeler pour qu'il recommande. Alors que les clients ils ne commandaient que pour Noël. Moi je trouvais que cette démarche ne servait à rien, on savait pertinemment que la réponse était non. 'Nous on commande à Noël'. Mais, il fallait quand même le faire. Moi je n'adhérais pas à ce genre de truc et puis je trouvais que ça ne servait à rien. Et ça ne servait à rien. Donc moi, je suis toujours le premier à prendre des conseils, mais ça, non. Parce que c'est nous qui sommes sur le terrain, on y est tous les jours et on sait très bien que ça ne sert à rien, que ça ne va pas avancer. Mais il fallait quand même le faire. »* Tanguy, jardinier indépendant, ancien agent du CF, ville A

Tanguy explique qu'il a d'abord envisagé une mobilité vers les autres Fonctions publiques. Et puis, lui qui se décrit comme un « *manuel* », aimant se « *rendre utile* » et ayant déjà eu l'occasion de bricoler et de jardiner (il nous confie qu'il a un terrain de 4000 mètres carrés à entretenir), pour lui et pour des amis, de la famille, des proches dont aucun n'est indépendant, mais qui lui ont à plusieurs reprises fait remarquer qu'il devrait se mettre à son compte, s'est finalement penché sur la question de la création d'entreprise en se disant « *pourquoi pas* ». C'est à ce moment que le rôle de Martine a été déterminant. En effet, d'abord, Martine a validé le projet de Tanguy et l'a ainsi conforté dans sa décision. Ensuite, elle l'a épaulé dans toutes les démarches administratives : demande de détachement, car Tanguy est fonctionnaire ; formulaires pour pouvoir bénéficier de l'aide à la création d'entreprise que propose La Poste ; demande d'utilisation du DIF pour le stage de formation obligatoire à destination des artisans, etc.

*« Elle m'a tout de suite cerné comme quoi j'étais prêt et que j'étais concerné par un éventuel changement. Là-dessus, elle cerne bien les gens au niveau de leur état d'esprit et de leur désir et de leur volonté. Et tout de suite elle a pris le dossier à bras le corps. J'étais le premier... Elle a fait les démarches, elle m'a bien aidé parce qu'il y a des documents que je n'avais pas forcément, donc elle me les envoyait par mail. Comme le dossier à remplir pour La Poste. Il y avait beaucoup de paperasse à remplir, comme quoi on voulait partir, faire un petit budget prévisionnel, un bilan comptable, ce que l'on voulait faire, combien on comptait gagner, ce qu'on avait comme apport, il y a tout un dossier comme ça. Donc elle m'a bien aidé à remplir tout ça et puis elle a transmis le dossier à Paris, au siège. » Tanguy, jardinier indépendant, ancien agent du CF, ville A*

Alors que les compétences sont présentées par les CEP comme le passeport légitime pour toute forme de mobilité et de promotion, lorsque nous demandons à Tanguy s'il réutilise dans sa nouvelle activité des compétences qu'il aurait acquises au fil de son parcours, il indique clairement que non. Aujourd'hui, il fait du bricolage, de la petite maçonnerie, il pose du carrelage et du papier peint, il taille des haies et coupe des pelouses. Et pourtant, il installe aussi parfois des installations téléphoniques, comme dans son premier métier. Si on reprend le parcours de Tanguy, on s'aperçoit effectivement que de nombreuses ressources ont été accumulées et qu'elles constituent aujourd'hui de véritables appuis, lorsqu'il les active dans son entreprise. D'abord, Tanguy est titulaire d'un CAP d'électro-technicien, ce qui lui a permis de s'inscrire à la chambre des métiers comme artisan sans avoir à passer un nouveau diplôme professionnel. Cette ressource, que constitue le diplôme, est loin d'être répandu chez les agents fonctionnaires de La Poste, dans la mesure où seuls le BEPC et le baccalauréat étaient requis pour passer les concours du même niveau que celui que Tanguy a passé (jusqu'à la classe II). De plus, Tanguy a toujours eu l'habitude et le goût du travail autonome, que ce soit comme monteur câbleur à ses débuts, qu'une fois à La Poste, notamment lorsqu'il travaillait à la bourse, là où il a passé la plus grande partie de sa carrière postale. Il a également pu bénéficier d'une organisation du travail lui permettant de réaliser « *comme ça* », « *par à-coups* », « *de temps en temps* » et parfois même au noir, des travaux de bricolage et de jardinage pour son propre compte. Comme il l'indique lui-même, il ne travaillait pas le samedi, il avait « *des horaires à la carte* », et pouvait ainsi combiner plusieurs formes d'activités. Il rejoint sur ce plan, le chiffre non officiel des 40% de facteurs qui déclarent détenir une licence d'artisan et dont nous faisait part le responsable de l'économie RH du siège du Groupe La Poste. Si l'on tient compte de l'existence d'une zone grise entre le pourcentage déclaré et le pourcentage réel, on peut conclure à l'existence d'une véritable norme de la double activité pour une grande partie des postiers aux régimes de travail particuliers (les facteurs qui peuvent bénéficier d'une tournée fixe et d'une fin de service en début d'après-midi ; tous les agents bénéficiant de journées de récupération au titre du travail de nuit). Tanguy a donc pu mettre à



profit ses années à La Poste pour pratiquer cette activité, alors décrite comme un peu plus qu'un simple passe-temps.

*« Au début j'étais plutôt orienté là dessus (les autres Fonctions publiques) et puis la création d'entreprise ça m'a bien plu. Et comme c'est vrai que je bricole pas mal, je jardine aussi, je me suis dit, pourquoi pas là-dedans. [...] Il y en a qui le font tous les week-end, moi je faisais comme ça, par à coups, comme ça, de temps en temps, au noir. [...] A chaque fois que j'intervenais chez des gens, 'ah tu devrais te mettre à ton compte', depuis plusieurs années déjà et puis j'y pensais sans y penser quoi. J'avais dit pourquoi pas. Et puis là, du fait du travail qui ne me plaisait plus trop à La Poste, j'ai vraiment eu le déclic. »*  
Tanguy, jardinier indépendant, ancien agent du CF, ville A

Aussi, Tanguy a été recruté à La Poste comme fonctionnaire et a pu bénéficier, à ce titre, de mesures particulières pour la création de son entreprise. Notamment, la possibilité d'être détaché de la Fonction publique et de bénéficier d'une garantie de retour pouvant aller jusqu'à douze ans sur un poste de grade équivalent à celui qu'il avait en quittant La Poste. Il a également pu bénéficier d'un accompagnement financier de 7000 euros<sup>48</sup>.

Enfin, le fait que Tanguy ait réalisé le début de sa carrière au sein d'entreprises privées apparaît comme un élément déterminant dans le choix *d'exit* qu'il a fait par la suite. En effet, il répète plusieurs fois dans l'entretien qu'il vient du privé : *« J'avais travaillé dans le privé avant donc je n'ai jamais eu trop la fibre poste [...] je n'ai jamais eu la fibre fonctionnaire. »* En regard de nombreux autres parcours de postiers, enfants de parents eux-mêmes postiers ou agents de France Télécom, ils ont parfois eux-mêmes effectué des petits boulots d'été (à la plonge comme Martine par exemple, avant que les services de restauration ne soient externalisés) avant d'entrer à La Poste, d'abord comme contractuel en attendant de passer le concours. Les lois de l'homogamie sociale n'échappent pas à La Poste et beaucoup de postiers ont ainsi trouvé leur conjoint également à La Poste. Ils ont aussi la possibilité de bénéficier des crèches, de la garderie et des centres de loisirs pour passer les vacances dans des structures réservées au personnel postal. Pour beaucoup d'agents, entrer à La Poste ne se limite pas à un simple engagement professionnel. Tanguy explique qu'il n'a jamais eu cette forme d'attachement à l'institution, même si sa compagne est également postière. Il a ainsi vécu la transformation de l'entreprise et de ses formes de management avec davantage de recul que plusieurs de ces collègues. Notamment, dit-il, lorsque l'inflation du nombre de cadres a conduit à évincer les agents d'exécution des processus d'amélioration du travail, ou encore, lorsque les directeurs de service, *« venus du privé »*, ne sortaient plus de leur bureau pour venir dans les services voir comment se passe le travail et

---

<sup>48</sup> Celui-ci peut atteindre 20 000 euros.

restructuraient ainsi, « à l'aveugle », à grand renfort de réunions entre cadres et cadres supérieurs, les services opérationnels, en mettant les agents « devant le fait accompli ». Cette forme de détachement a ainsi permis à Tanguy de tourner rapidement et sans regret, la page postale de sa carrière, pour se consacrer dorénavant au développement de son entreprise. Il envisage même d'embaucher un salarié pour le soutenir dans son activité.

Aussi, contrairement à la plupart des entretiens réalisés avec les postiers, Tanguy ne mentionne à aucun moment son grade ni de quelconques attentes en termes de promotion. Ce n'est que lorsque nous lui demandons, qu'il nous répond qu'il était II.2 et qu'il n'a jamais souhaité prétendre à une promotion. D'abord parce que la progression hiérarchique se serait accompagnée d'un changement du contenu de l'activité de travail qui ne lui plaisait guère. L'idée de faire du *reporting*, de « remplir des stats » pour rendre compte du travail des autres, ne l'intéresse pas et il considère ce travail comme inutile. Mais aussi, il ne souhaite pas non plus passer d'un travail concret, utile, « sur le terrain », à un travail d'encadrement, de management et de surveillance. « J'ai toujours fait mon boulot correctement et on n'a jamais rien pu me dire là-dessus », et à ce titre ses supérieurs hiérarchiques l'ont plusieurs fois incité à passer une promotion pour obtenir le grade de II.3. Mais il sait aussi, que la promotion était une façon en période de restructuration du service d'acheter la paix sociale, ainsi que la docilité des agents face aux changements des processus de travail à mettre en œuvre pour gagner en productivité. Fidèle à sa position de « rebelle », il a toujours préféré garder cette forme de liberté et de détachement vis-à-vis des enjeux internes à l'organisation.

Le parcours de Tanguy apparaît donc marqué d'une forte singularité, comparativement à certains collègues postiers qui jalonnent le récit de leur parcours au gré des passages d'échelons et de grades (préposé, contrôleur, inspecteur, etc.). Son exemple n'est donc d'aucune façon, un cas particulièrement exemplaire d'un postier entré fonctionnaire, devenu indépendant en créant sa propre entreprise grâce à l'action des conseillers en évolution professionnelle. Son parcours est semé de ressources propres, qui lui servent aujourd'hui d'appuis essentiels dans le développement de son entreprise. Elles sont en réalité très éloignées du registre de la motivation et de la persévérance évoqué par les témoignages cités plus haut. Enfin, elles sont surtout singulièrement combinées pour permettre la réalisation d'une telle mobilité, et loin d'être également distribuées parmi l'ensemble de la population postale.

Finalement, si même les mobilités professionnelles qui concrétisent la réalisation d'un « vrai projet professionnel » ne font pas le cœur de l'activité des CEP, et que de surcroît, lorsqu'il s'agit pour eux d'accompagner les quelques agents qui souhaitent bouger, la réalisation effective ne dépend que d'une façon limitée de la qualité de leur travail, on peut se demander comment ils appréhendent ce décalage entre le métier qui leur a été présenté lors de sa création et celui qu'ils exercent au quotidien, entre les dossiers de pré-retraite et l'attentisme des agents. Un peu plus d'un an après leur prise de fonction, et après le processus de sélection qu'ils ont enduré, comment envisagent-ils la suite de leur propre carrière ?

### 3.3 CEP et après ?

En s'intéressant au parcours des CEP on en vient inévitablement à se poser la question de leurs attentes vis-à-vis de ce poste et surtout, celle des perspectives de carrière qu'ils envisagent en occupant ce dernier. D'autant plus, nous avons montré que celui-ci revêt des aspects pour le moins ambigus, tant en ce qui concerne la définition de la fonction que le positionnement entre une hiérarchie (le service des ressources humaines) censée régir une partie de leur avancement alors même qu'elle est découplée des réalisations effectives de leur quotidien de travail.

À rejoindre la perspective initiale de notre problématique sur la contextualisation des parcours professionnels, on peut l'appliquer au cas des CEP. L'épreuve d'une mise en compatibilité entre la transformation d'une entreprise et la place de cette mobilité dans une carrière, semble ajustée au cas des CEP, dans la mesure où nous avons pu identifier trois types d'attitude possibles sur la base d'un regard rétrospectif des dix CEP que nous avons rencontrés à l'issue de cette mobilité qu'ils ont eux-mêmes connues : les déçus, les attentistes et les opportunistes. Les déçus, sont souvent passés par des postes opérationnels. Ils sont d'anciens managers qui se retrouvent à incarner une fonction dépourvue de pouvoir décisionnaire, alors même qu'elle est censée porter la transformation des centres financiers en accompagnant les mouvements de personnels. Au bout d'un an, confrontés à l'apathie des agents qu'ils reçoivent, ils cherchent déjà des possibilités de reconversion. Les attentistes, souvent d'anciens conseillers mobilité devenus CEP par la force des choses (puisque leur fonction a été remplacée) attendent de voir comment ce poste qu'ils occupent à présent, sera, comme la plupart de ceux qu'ils ont occupés auparavant dans leur carrière, impacté par les restructurations de l'entreprise. En attendant, ils reçoivent les agents en entretiens et accompagnent, bon gré mal gré, leur projet de mobilité, quand ils existent. Enfin, les opportunistes sont ceux qui ont saisi l'occasion de se former à des méthodes de gestion des

ressources humaines, individuelles, peu répandues à La Poste et en vogue dans les univers professionnels spécialisés de la gestion des ressources humaines, avec dans l'idée de réaliser ainsi un investissement pour leur carrière personnelle. Chacune de ces manières d'appréhender la suite de leur carrière sur la base de l'écart qu'ils constatent quotidiennement entre le travail tel qu'il a été conçu et tel qu'ils l'exercent, ne sont pas exclusives. Un CEP peut ainsi tout à la fois être déçu et opportuniste : déçu de la réalité du travail effectif, mais bénéficiant désormais d'une formation et d'une compétence RH transférable vers un autre poste de management à plus fortes responsabilités ; attentiste et opportuniste : attentiste quant aux évolutions à venir concernant le métier de CEP, tant il est couplé à l'évolution des centres financiers, mais ayant profité de la création de ce nouveau poste pour obtenir un grade en terme de promotion (passer de III.3 à cadre supérieur) ; déçu et attentiste : quand après un parcours marqué par un fort investissement personnel, tant en termes de management de projet que d'accompagnement des agents en situation de reclassement, l'aspiration à un départ en retraite devient forte face à un quotidien qui s'apparente à une « *déperdition d'énergie* ». C'est ce que nous allons voir à l'aide des exemples ci-dessous.

### 3.3.1 Faire de la déception une opportunité

En reprenant le parcours d'Étienne, un an après ses débuts comme CEP, lui qui n'avait jamais eu de dimension RH dans ses précédents postes, ne pense qu'à une seule chose lorsqu'il évoque la suite de son parcours : retourner vers le management. Il est à la fois déçu et opportuniste. Déçu, principalement en raison de l'absence de pouvoir décisionnaire quant à l'accompagnement des mobilités des agents qu'il doit accompagner. Si l'on ajoute à cette contrainte organisationnelle, l'apathie générale des agents qu'il reçoit en entretien, Étienne n'aspire qu'à une chose, retrouver un poste de management opérationnel.

*« Là, je suis déjà en train de réfléchir à comment je peux repartir dans du management... Parce que quand on fait des métiers comme ça [comme le management], passionnants, où on a pris des décisions, avec une véritable autonomie de décision. Moi, j'étais décisionnaire sur mon budget, je prenais des décisions tous les jours sur l'embauche, sur les moyens, tout ça, tous les jours. Que ce soit en tant que commercial ou en tant que directeur d'établissement, parce que vraiment, M. Bailly a mis en place une responsabilisation du management, ça s'appelle comme ça... Mais on avait tous les moyens. C'est-à-dire que moi, si un matin il me manquait du monde pour faire la distribution, je discutais avec mes cadres, on embauchait un CDD. Enfin, on ne l'embauchait pas comme ça au pied levé, mais on regardait les moyens dont on disposait et on prenait les décisions. Donc une véritable décentralisation des moyens. Au commercial j'avais connu ça, parce qu'au commercial, ça a été vraiment les débuts. C'est le commercial qui a commencé à nous faire vivre ça. Donc voilà, c'est des boulots hyper passionnants, très prenants, où on*

*prend des décisions tous les jours. Donc c'est bien d'en couper, mais moi qui n'ai vécu qu'avec ça, j'ai envie d'y revenir. Il y a un moment où on se dit, c'est bien ça coupe, moi ça m'a fait du bien de continuer à apprendre des choses parce qu'on a été formé... Là sur ce métier de conseiller en évolution professionnelle, on a été formé par des cabinets externes... vraiment La Banque Postale a mis des super moyens, on a eu des psychologues du travail... Vraiment, moi j'ai trouvé une super formation d'accompagnement. Donc moi, ça m'a fait du bien. Et puis vous savez, moi je trouve que pour un manager, ça continue à développer mes compétences. Donc maintenant, revenir au management, oui. Oui, oui, oui.» Étienne, CEP, CF, ville A*

Étienne a saisi cette opportunité de devenir CEP pour ajouter une compétence de nature RH à son profil. Compétences complémentaires qui lui sont en réalité nécessaires s'il veut évoluer vers des postes de management plus élevés dans la hiérarchie. Mais lorsque Étienne parle de son ancien poste, directeur d'une plate-forme de distribution du courrier, son exaltation contraste avec l'abattement dont il témoigne lorsqu'il parle de son actuel métier de CEP. Sur la plate-forme, il « *gérât un budget annuel de trois millions d'euros et manageait 70 personnes et 50 bagnoles* », aujourd'hui quand il accompagne 10% des agents qu'il reçoit en entretien – « *et encore 10% c'est miraculeux* » – il n'a aucun pouvoir décisionnaire pour mener à bien cet accompagnement. Au final, ce décalage en termes de responsabilité et de prise de décision lui semble insupportable, du moins « *dramatique* », parce qu'à niveau de classification et salaire identiques, il n'a plus aucune décision à prendre. Même s'il a trouvé dans le poste de CEP une forme de « *repos* » professionnel après des années « *usantes* » de management à « *porter des projets* », « *porter les transformations de l'entreprise* », et s'il reconnaît y avoir gagné une compétence en matière RH dont il pourrait avoir besoin pour une évolution future en tant que Groupe B, il n'est pas sans exprimer une certaine amertume, qui semble lui renvoyer en miroir le manque de reconnaissance de son ancien poste.

*« Moi, j'ai besoin de franchir des portes et de pouvoir prendre des décisions, de participer à la vie de l'entreprise et c'est un peu ce qu'on n'a pas ici en tant que conseiller en évolution professionnelle. Alors vous voyez, c'est ça le problème un peu... Vous voyez, nous on est cadre sup' et aujourd'hui mon rôle, c'est ça qui est un peu dramatique. Je vous parle de moi, mais vous imaginez, il y a un an, j'étais directeur, je prenais toutes les décisions du monde pour faire tourner ma boutique. Trois millions d'euros de budget. Budget de fonctionnement, masse salariale, tout, c'est moi qui prenais toutes les décisions. J'avais mon salaire lambda. Aujourd'hui, je suis là, toujours cadre sup', j'ai toujours le même salaire, j'ai zéro décision à prendre. Et quand je vous dis que j'ai le même salaire, c'est le même salaire, rien n'a changé. Soixante-dix personnes à gérer ici, plus l'environnement économique et social... 70 personnes en responsabilité, 50 bagnoles, donc vous voyez, des responsabilités tous les jours, tous les jours. Et là, je n'ai à peu près rien en responsabilités, de venir au boulot tous les jours. À salaire identique. C'est dommageable je trouve, c'est-à-dire que ce métier-là, il n'est sans doute pas suffisamment reconnu par rapport à celui-ci. Quand on est dans le management opérationnel, on devrait avoir un écart de salaire avec celui qui ne s'occupe que de lui. À mon sens. » Étienne, CEP, CF, ville A*

*« Si demain on doit uniquement rencontrer des agents tous les 18 mois qui n'auront connu aucun changement ni dans leur vie professionnelle dans leur vie personnelle et qui ne veulent rien changer de ceux qu'ils nous ont dit... Notre boulot n'aura plus d'intérêt pour moi. Je ne vais pas m'éclater à recevoir des*

*gens dont je sais pertinemment que 90 % ne veulent pas bouger et n'attendent rien d'autre que de rester au centre financier. On ne lui demande rien d'autre. Moi, rencontrer à longueur d'année des agents comme ça... c'est bien, c'est intéressant, mais voilà, moi ce n'est pas mon trip. » Étienne, CEP, CF, ville A*

À la déception d'exercer un métier bardé d'ambiguïté qui d'après lui ne semble pas avoir sa place dans une organisation telle que les centres financiers, s'ajoute l'opportunisme d'avoir acquis une compétence supplémentaire qui lui permettra de candidater légitimement vers des postes de management à plus fortes responsabilités. Dès notre première rencontre, Étienne nous confiait qu'il avait candidaté pour un poste de responsable emploi à l'université de [ville A]. Il était donc prêt à quitter La Poste pour rejoindre une autre Fonction publique. Quelques mois plus tard, lorsque nous le revoyons, il était en attente d'une réponse pour un poste de directeur au Courrier ouvert aux cadres sup' de son niveau ainsi qu'à ceux du niveau supérieur. Finalement, ce sera un cadre de rang supérieur qui se verra attribuer le poste, mais une telle candidature signifie aussi que le profil d'Étienne est amené à connaître de nouvelles évolutions promotionnelles. C'est ce qu'il finira par obtenir, deux ans après sa prise de poste comme CEP.

*« Donc là, ça fait un an que je suis là... Comment j'envisage la suite... Je dirais que j'ai deux ou trois pistes de réflexion. La première, ce serait de revenir au management parce que comme je te disais j'ai envie d'y revenir. La deuxième, ce serait que le métier de conseiller en évolution professionnelle trouve toute sa légitimité et que l'on nous sorte de « vous faites seulement des entretiens », parce que ça va bien, on est en train de voir le personnel, ça fait la première fois que l'on voit les collaborateurs, ils ont des choses à nous dire. On fait des entretiens, on structure tout ça, pas de problème. Sauf que l'on doit les revoir tous les 18 mois, donc moi, les prochains c'est dans six mois que je les revois. Quand on sait que 90 % d'entre eux ne veulent pas bouger, la durée des entretiens va être... Et l'intérêt des entretiens va devenir bien moins intéressant. « Vous ne voulez toujours pas bouger, je vous ai vu il y a 18 mois, il n'y a pas de changement... » Donc l'intérêt de notre boulot va décroître d'autant plus. Être centré sur une activité de conseiller en évolution professionnelle ou j'accompagne à peu près 10 % – et encore... 10 % c'est miraculeux – des collaborateurs, ce ne sera pas suffisant pour moi, pour m'occuper et pour m'intéresser. Donc soit on repense nos boulots, soit j'irai vers des métiers de management. Et puis j'ai une troisième piste qui est en cours actuellement, qui est de postuler... là, j'ai postulé à l'université de [ville A]. Ils recherchent un pilote pour la cellule suivie de la masse salariale et des emplois. Ils ont ouvert un appel à candidatures et comme nous, on accompagne aussi les collaborateurs sur cette capacité-là à changer et comme là ils recherchent justement quelqu'un de catégorie A, c'est-à-dire un cadre sup' et que ça relève de pas mal de compétences que moi j'ai pu mettre en œuvre quand j'étais directeur d'établissement, c'est-à-dire la gestion de la masse salariale, de l'emploi, tout ça... J'ai postulé. Voilà. Et puis, je suis attentif à ce qui se passe autour, aux opportunités de changer de métier, soit en interne au Groupe La Poste, soit en externe. »*  
Étienne, CEP, CF, ville A

L'exemple de Violette, qui comme Étienne a connu une partie de sa carrière au Courrier où elle accompagnait les reclassements massifs des agents avec un fort enjeu de ne laisser personne sur le carreau, en jonglant entre les inaptitudes physiques de certains agents et la réduction du nombre de postes, illustre une autre figure de CEP. Aujourd'hui, si elle aussi trouve une forme de

satisfaction dans le fait d'avoir retrouvé un rythme de travail qu'elle qualifie de plus « *normal* », elle reconnaît sans ambages la déception qu'elle éprouve en exerçant ce nouveau métier. L'impression d'être « *sur une autre planète* » en centre financier, où la mobilité des agents semble échapper à ceux qui sont censés l'accompagner, où les chefs d'équipe ont l'impression d'être en concurrence sur leur rôle de manager quand ce n'est pas la crainte d'être jugés sur leurs compétences managériales par les CEP censés être en « appui et soutien » et, où finalement, l'enjeu du métier de CEP porte plus sur la conquête d'une légitimité fragile entre le positionnement hiérarchique des RH et le positionnement fonctionnel du management. Une légitimité que Violette semble attendre avec impatience, et qui passe à la fois par la reconnaissance de la ligne managériale (celle qui détient le pouvoir et les capacités de décision), tout autant que par l'autonomie vis-à-vis du service RH cantonné à un rôle essentiellement administratif.

*« Si vous voulez, moi je n'ai plus rien à démontrer et je ne suis en concurrence avec personne. Je dis même haut et fort que je suis prête à laisser ma place et à partir en mesure d'âge, vous voyez jusqu'où je vais. Parce que je n'ai plus rien à démontrer. Ce que j'avais à démontrer je l'ai fait et puis voilà. »* Violette, CEP, CF, ville C

*« Ma difficulté c'est que j'ai 56 ans. Et 56 ans, cadre sup', il ne faut pas se leurrer, on n'est plus bankable. Donc par rapport à ça, si je peux bénéficier d'un dispositif et qu'on veuille me le donner, je le prends. Pour partir. Je suis engagée dans des asso... je suis dans une asso qui fait de l'accompagnement des chômeurs de longue durée, etc., quitte à aller faire bénévolement des CV, des lettres de motivation et des projets professionnels, je préfère le faire dans ce contexte-là. Que ici, où j'ai l'impression d'être d'une grande inutilité. D'avoir une déperdition d'énergie par des mesquineries, pas toujours passagères, mais souvent journalières. [...] En plus, le boulot, je n'en suis pas revenue, ça se renouvelle et tout... mais le faire dans les conditions où on le fait aujourd'hui, ça ne me satisfait pas. En plus, moi j'ai toujours été à proposer plein de choses, je ne le fais plus parce que quand on le fait, les autres CEP, 'oui tu veux tirer la couverture à toi'. Moi je leur ai dit, je n'ai rien à prouver. Donc je ne le fais plus. En plus ce qui m'embête ici, c'est que tout est lent. On n'est pas... je ne demande pas une hyper-réactivité, mais quand même. Pour vous donner une idée, il y a par exemple le portail intranet RH, quand je suis arrivée, les responsables de service m'appelaient, 'où est-ce qu'on trouve le feuillet d'entretien professionnel?' C'était un foutoir sans nom. Du coup, j'ai proposé de réunir des responsables de service, avec [le responsable EEC] qui était là, je lui ai proposé : si on faisait travailler deux groupes sur ce qu'il faudrait sur l'appréciation, la formation, etc. pour être beaucoup plus opératoire pour eux. On a réuni deux groupes, il y a des conclusions qui sont sorties, que j'ai remises depuis juillet et depuis... voilà [nous sommes mi-novembre]. L'échelle temps n'est pas la même. De la même façon qu'au Courrier on réorganisait avant que la baisse du trafic ne soit là, ici, sur le service production, les agents eux-mêmes disent qu'il n'y a pas de travail sur certains compartiments... le chef d'équipe le dit aussi, le seul qui ne le dit pas c'est le cadre parce que... c'est toujours pareil un cadre, s'il a moins de travail on va lui enlever du monde et s'il a moins de monde, il a moins de pouvoir et donc lui-même son poste peut être en danger. Le travail a baissé, mais l'organisation est restée telle qu'elle. »* Violette, CEP, CF, ville C

Le décalage entre l'urgence sociale vis-à-vis de laquelle Violette devait faire face lorsqu'elle était conseiller mobilité au Courrier et l'apathie qu'elle décrit au centre financier la déçoit beaucoup. De plus, l'absence de coopération entre les acteurs des services RH, les agents et la ligne

managériale que nous avons décrite plus haut, l'empêche de remédier aux dysfonctionnements qu'elle constate et qu'elle ne peut alors que déplorer. Déçue, mais aussi attentiste, dans la mesure où Violette se trouve confrontée aux propres limites d'action de sa fonction et qu'elle en vient à envisager un départ en retraite anticipée, quitte à poursuivre son activité de manière bénévole dans une association. Un espoir d'amélioration la faisait tenir jusque là : l'arrivée d'un nouveau DRH dans le centre avait ouvert la perspective d'un management d'équipe en collaboration avec le responsable emploi. À travers l'exemple de Violette, nous pouvons voir que le contexte organisationnel apparaît de plus en plus clairement comme une donnée déterminante de l'impuissance des CEP.

### **3.3.2 Remplir sa mission en s'appuyant sur sa propre expérience du changement**

Parmi les CEP que l'on peut qualifier d'attentistes se trouvent des profils comme ceux de Claude ou de Martine. Tous les deux ont connu à travers leur parcours la violence des restructurations de l'entreprise. Ils ont été confrontés à plusieurs moments de leur carrière à la suppression de leur poste et face à l'urgence de se retrouver « *quelque chose* » en tenant compte des contraintes de classification et de localisation. Claude a ainsi passé toute une période de sa carrière à faire des allers-retours entre Paris et [ville A] (400 kilomètres et cinq heures de train) chaque week-end parce que son poste avait été « *délocalisé* » et que son épouse – non postière – ne trouvait pas de travail dans cette région au faible dynamisme économique. A 50 ans, il vient même de revivre l'expérience de la suppression de poste, puisqu'il était conseiller mobilité au sein du centre financier où il exerce maintenant comme CEP. Lui, n'a pas profité de la promotion qui pouvait accompagner le passage de conseiller mobilité à CEP. Il est resté sur son grade de III.3, simple cadre. La satisfaction qu'il trouve dans son travail actuel n'est pas tant liée à la nature de l'activité qu'à la présence de trois autres collègues CEP, avec qui il peut échanger et évoquer « *les cas difficiles* ». Il répètera à plusieurs reprises au cours de l'entretien, en expliquant la principale différence entre son ancien métier de conseiller mobilité et celui de CEP, « *aujourd'hui on est quatre alors qu'avant j'étais tout seul* ».

*« Là où je travaillais totalement seul, aujourd'hui ça permet d'échanger entre nous, de faire du partage d'expérience, de pratiques... Donc il y a une dimension de travail d'équipe, dans le fait de ne pas être isolé sur cette fonction qui est facilitateur, qui apporte une richesse supplémentaire. Ce que je n'avais pas avant quand j'étais seul, quand j'étais conseiller mobilité. Où quelques fois, c'était... j'étais un peu*



*seul... je ne voyais personne. Donc là, aujourd'hui on peut échanger sur des problématiques. C'est important.* » Claude, CEP, CF, ville A

Claude ne formule aucune attente particulière en terme de changement de poste, ni même en termes de promotion. Il semble avoir intégré, au fil de sa carrière, que son parcours était lié aux transformations de l'entreprise. Pourtant, il évoque à la toute fin de l'entretien qu'il aimerait bien retrouver un poste d'animateur de prévention et de sécurité comme il occupait précédemment, avant d'être conseiller mobilité. Mais cette perspective est irréaliste dans la mesure où ce type de poste est classifié sur un niveau de grade inférieur au sien. C'est ainsi, à force de vivre les restructurations de l'entreprise, qu'il a appris à s'adapter et se console sur le registre de la « *belle carrière* », puisque « *j'ai eu la chance d'occuper des postes extrêmement enrichissants, qui m'ont permis d'accéder à des connaissances, à des compétences, à des domaines, très riches et très variés ; à de multiples formations continues au cours de ma carrière qui m'ont construit aussi sur un plan personnel. Et c'était d'une très grande richesse et ça, je suis très reconnaissant à La Poste de m'avoir permis ça. Rares sont les entreprises, je pense, qui permettent un tel parcours professionnel.* »

Martine a également vécu de nombreuses restructurations au cours de sa carrière. Elle est même passée durant une courte période par une placardisation particulièrement éprouvante, lorsqu'en charge du management des conseillers financiers en bureaux de poste, où elle endossait une responsabilité commerciale, son poste avait été supprimé. Elle s'était alors retrouvée responsable de la communication dans un centre de tri où le directeur ne souhaitait personne à ce poste : elle était devenue « *responsable de comm', responsable de rien* ». Si elle vit aujourd'hui son métier sur le registre de la mission, elle est aussi parfaitement consciente que la pérennité de son poste actuel n'est pas garantie. Elle le sait, mais pour autant elle se trouve aujourd'hui dans une configuration familiale qui ne lui permet plus de jouer les entrepreneurs de carrière comme elle a pu le faire au début de son parcours. Elle reste donc attentive aux évolutions probables de la fonction de CEP, tout en étant à l'écoute des possibilités de reclassement éventuelles, le jour où l'activité du centre dont elle s'occupe aura à ce point diminué que son poste n'aura plus de raison d'être.

*« Après, te dire que je serai CEP dans 10 ans, je ne saurais pas te dire. Vu mon cursus, je ne sais pas. En plus, l'autre chose qu'il faut prendre en compte aussi, quand tu es cadre sup'... maintenant c'est un choix réel, j'ai passé plusieurs années à Paris, j'ai eu des gamins, j'ai le dernier qui est encore jeune, il n'est pas vieux, il a 14 ans, bon les grands sont grands, ils ont 25 et 23 ans, mais je ne suis plus mobile géographiquement. Quand tu es cadre sup', il y a ça aussi... la pérennité du [centre pour lequel elle travaille], des centres nationaux, quid ? la pérennité du poste RH, quid ? – pas vraiment reconnue DRH d'ailleurs – après si tu dois te retrouver, là j'étais un peu dans l'anticipation aussi, ça a pesé dans la balance. Je me dis quid de tout ça ? Si je dois me retrouver en me disant, bah voilà, il n'y a plus de poste de DRH, ou il n'y a plus de [centre pour lequel elle travaille], parce que l'activité est en train de*

*descendre... Tu es cadre sup', tu n'as pas le choix, tu es cadre sup', tu es sur le marché du travail, c'est Paris, Bordeaux, Marseille, et ça je ne peux pas me le permettre, je ne peux plus me le permettre. Donc j'anticipe. Alors il y a eu plein d'autres opportunités, il y a eu des postes ici au centre financier en cadre sup', mais je n'ai pas postulé, ça ne me plaisait pas. C'était... je postulais uniquement sur ça, sur CEP, parce que c'est voilà... je suis encore dans les ressources humaines, dans l'accompagnement, et voilà... »  
Martine, CEP, CF, ville A*

*« La suite... c'est un peu prématuré, moi ça ne fait pas un an que je suis sur le poste donc très sincèrement, je ne sais pas. Je ne me suis pas projetée, parce que pour moi, il faut deux ans, trois ans, voilà. Je me poserai la question je pense dans deux ou trois ans. Non... peut-être dans deux ans je me la poserai. Je ne sais pas, rester dans le... Moi, rien n'est fermé. Je me dis maintenant, avec l'âge que j'ai et ce que j'ai... le Courrier je connais, l'Enseigne je connais... Je peux... prendre un établissement, faire de la cli', gérer un service cli', Dir' cli', je ne sais pas... RH, quand même... quand même, vraiment... La relation humaine me manquerait, je pense. Alors, la relation tout court, parce que ça fait partie de la relation cli', ça fait partie de la relation client. Mais cet échange-là, l'accompagnement... Gestionnaire de carrières, why not... Mais honnêtement, très honnêtement, je ne me suis pas posé la question, c'est un peu prématuré. Mais je sais que par définition, vu comment se passent nos carrières et tout, je n'arriverai pas à 62 ans, CEP, je ne pense pas. Ce n'est pas dans mon tempérament non plus, à moins que... À moins qu'on me dise dans deux ans, le poste de CEP saute, mais non. Non, non. »  
Martine, CEP, CF, ville A*

### 3.3.3 Devenir DRH ou devenir coach

Tous les CEP n'expriment pas un jugement mâtiné ça et là de déception et d'attentisme, ou de déception et d'opportuniste. Comme on peut le voir, Claude et Martine, s'ils ne se projettent pas du tout de la même façon quant à leur avenir professionnel, ne sont pas déçus de leur travail. La déception induite par l'absence de pouvoir décisionnaire et l'absence de responsabilité qui en découle est plus facile à intégrer pour les CEP dont le parcours est déjà marqué par un passage au sein des services RH. Si l'on prend le cas de Murielle et de Carine, CEP au centre financier de [ville B et C], on peut même dire que leur faculté à travailler de manière fonctionnelle, « en appui et soutien » du management, leur permet de mieux appréhender leur fonction actuelle et d'adopter un comportement stratégique qui se rapproche d'une stratégie opportuniste. Murielle est diplômée depuis 2006 d'un master de sciences économiques, elle a déjà travaillé dans un cabinet de recrutement avant d'intégrer La Poste comme responsable RH, où elle a encadré le travail de trois à quatre de ses collègues. Elle a changé de poste presque tous les ans depuis son entrée à La Poste, en 2007. Recrutée sur un grade de III.2, elle a été promue III.3 en un peu plus de deux ans, et en devenant CEP, elle venait tout juste au moment de l'entretien, de réussir le concours interne pour devenir cadre supérieure. Si aujourd'hui, dans son poste actuel, la relation avec les managers lui pose un certain nombre de problèmes, elle envisage clairement de parfaire sa pratique de CEP en se donnant trois ou quatre ans, pour ensuite revenir

sur un poste de manager au sein du service RH et ensuite viser un poste de DRH. Quant à Carine, elle apparaît complètement désabusée de la tournure que prend son métier de CEP, alors qu'elle était auparavant manager cadre sup' dans un service de la clientèle du centre financier de [ville C]. Elle n'a jamais occupé de poste au sein d'un service RH auparavant, mais pour autant elle entend bien tirer le meilleur parti de la formation qu'elle a reçue avec Solweig pour faire ses premières armes dans l'accompagnement individuel. Elle utilise ainsi tous les outils qu'elle a pu recevoir en formation sous la forme de kit (RIASEC, typologie de Holland, 'mes réussites, mes échecs') et multiplie les actions collectives telles que les ateliers CV, lettres de motivation et même atelier de co-développement. Elle demande également des conseils de manière régulière à Solweig, avec qui elle a gardé contact. Au moment de l'entretien, elle complétait la formation qu'elle avait reçue pour devenir CEP, avec une formation de coaching, en envisageant de devenir à son tour, coach spécialisée dans l'accompagnement individuel.

## **Conclusion**

À l'issue de ce chapitre qui entendait présenter de manière descriptive les résultats de l'enquête empirique menée au sein des centres financiers en suivant les CEP dans leur activité de travail, plusieurs résultats apparaissent et s'offrent parfois sous la forme de paradoxes à explorer plus avant dans les prochains chapitres. Tout d'abord, ce que nous avons appelé la logique gestionnaire qui préside à la mise en place de la fonction de CEP constitue en fait une tentative de rationalisation des coûts de fonctionnement du marché interne du travail. La mise en place des conseillers en évolution professionnelle en lieu et place des agents de reclassement qu'étaient les conseillers mobilité est un pas vers l'individualisation des processus de mobilité au sein du marché interne de La Poste. Là, où celle-ci était entièrement encadrée par un principe d'avancement et de mutation à l'ancienneté, les agents sont invités à faire état de leur volonté individuelle pour prétendre à une mobilité et le cas échéant à une promotion. De même, là où le principe des classifications garantissait l'attribution d'un poste à chaque personne en fonction de son grade, indépendamment du contenu du travail, les postiers qui réalisent une mobilité fonctionnelle, pour peu qu'ils aient le bon grade en adéquation avec celui du poste qu'ils visent, doivent de surcroît convaincre un jury de recruteurs en mettant en avant, toutes les compétences acquises au fil de leur parcours professionnel. Autrement dit, là où l'application d'une règle simple et lisible garantissait à tous l'égalité de traitement en matière de mobilité (réussite à un concours ou antériorité au tableau des mobilités) et de promotion (concours ou ancienneté), la transformation des règles de gestion du personnel laisse dorénavant une place à l'arbitraire des

directeurs de service, qui en vertu d'un principe dit de « responsabilisation du management », allouent *ad libitum*, le quotas des postes disponibles et des promotions possibles. De cette façon, un mode de gestion ne vient pas aussi mécaniquement en remplacement d'un autre. L'arbitraire des décisions managériales cohabite avec le caractère à la fois contraignant et protecteur des règles collectives de gestion du personnel. Il nous faudra donc explorer plus en détail comment cette coexistence parvient aussi à fonder les stratégies des agents vis-à-vis des conseillers en évolution professionnelle, pour tenter de comprendre la rationalité qu'il y a, à ne pas avoir de projet professionnel, ou du moins, ne pas dire que l'on en a.

Le deuxième résultat qui apparaît à présent est le décalage entre la fonction officielle des CEP et la réalité de leur travail quotidien qui, de plus, ne correspond que partiellement aux attentes sous-jacentes de la direction générale de La Banque Postale. Si le problème principal qui se pose pour la direction générale de l'entreprise est bien celui de la gestion des sureffectifs dans les activités de production dans un cadre plus général où elle s'est engagée à ne pas recourir au licenciement économique, alors il faut bien reconnaître que « l'évolution professionnelle » des agents n'est autre qu'une formulation pudique qui invite à accélérer les départs vers la sortie, qu'ils soient qualifiés de « naturels » (pour les départs en retraite) ou de « volontaires » (quand ils relèvent d'une volonté personnelle d'un agent de réaliser un « projet professionnel »). Il nous faudra donc expliquer dans les chapitres suivants comment se construisent ces stratégies de la direction générale de l'entreprise, car elles nous permettront de comprendre pourquoi elle maintient ainsi un métier dont les effets apparaissent à plusieurs égards, relativement infructueux.

Enfin, le discours des CEP, si souvent teinté de déception face à l'immobilisme des agents, illustre semble-t-il, un rapport de dépendance assez fort des CEP vis-à-vis des agents qui restent à la fois libres de candidater à un autre poste en devançant les réorganisations, mais aussi, demeurent protégés collectivement en cas de restructuration par des accords collectifs qui eux, encadrent précisément les conditions de mobilités et de reclassement. Nous verrons donc quelles sont ces règles qui régissent le fonctionnement du marché interne au sein des centres financiers, en dépit d'un appel à la responsabilisation et à l'initiative individuelle des agents, souhaitée par la direction générale de l'entreprise pour devancer les plans d'accompagnement à la mobilité qui s'avèrent couteux pour l'entreprise. Nous verrons donc le fondement d'une telle stratégie collective qui rend finalement les CEP dépendants du bon vouloir des agents à manifester une quelconque « velléité » de mobilité, tout en sachant qu'ils n'y ont aucun intérêt.



### La variété des pulsations de la mobilité au sein d'un marché en reconfiguration



## Introduction

Les résultats de notre enquête de terrain ont mis en évidence un point qui a pu sembler jusqu'ici paradoxal, dans la mesure où la fonction des conseillers en évolution professionnelle ne correspond pas vraiment aux attendus que la direction des ressources humaines de La Banque Postale lui prête. En effet, la mise en place d'un tel dispositif devait favoriser les mouvements de main d'œuvre sur le marché interne de l'entreprise dans son ensemble. Pourtant, l'étude empirique a montré d'une part, que l'ampleur des mobilités est relativement faible, et d'autre part, que les CEP ne semblent guère en mesure d'assurer leur rôle : celui d'un intermédiaire de marché entre des recruteurs potentiels dont les besoins ont changé en termes de compétences, et des agents ou des salariés qui adossent dorénavant leurs stratégies de carrière à différents types de règles. Autrement dit, l'enquête réalisée aux côtés des CEP dans leur travail quotidien a permis de mettre à jour des principes de mobilité qui ne relèvent pas exactement de ceux qui sont censés l'accompagner, mais relève bel et bien d'autres sources de régulation. Ce sont ces autres principes de gestion des mobilités, plus ou moins formels et pourtant bien réels que nous allons exposer à présent. Ils permettent de comprendre comment se fondent les stratégies individuelles des agents qui *a priori* « ne veulent pas bouger ». Nous verrons que l'objectif de la direction des ressources humaines, de rendre les agents « acteurs de leur parcours professionnel », ne trouve pas toujours un écho réaliste auprès des personnels et par conséquent, les raisons qu'ils ont de ne pas vouloir bouger, ou du moins, ne pas dire à leur CEP qu'ils ont l'intention de le faire.

Pour cela, nous reviendrons sur la notion de marché interne dont nous avons esquissé les contours aux chapitres 2 et 3, pour en présenter les différentes sources de régulation qui donnent chacune une pulsation différente aux stratégies de mobilité. Certes, de nouveaux principes sont portés par les CEP : « *La Banque est en train de connaître des transformations, les agents vont devoir changer de métier et la meilleure façon pour les agents de se préparer à ces changements à venir est de les devancer.* » ; « *Être proactif pour ne plus subir les changements et passer ainsi d'une mobilité contrainte à une mobilité choisie.* » (Laurenne, responsable mobilité, siège de La Banque Postale), mais ceci ne constitue pas un principe d'action systématique, d'autant plus qu'il en subsiste d'autres, parfois plus puissants et dont l'usage est plus répandu auprès des agents. Si le dispositif d'accompagnement à la mobilité professionnelle ne fonctionne pas toujours, du moins pas tel qu'il a été conçu par la direction générale des ressources humaines de La Banque Postale, c'est que la reconfiguration du marché interne offre différentes façons de fonder une stratégie de mobilité ou d'immobilité dont les dénominations « choisies » ou « subies » apparaissent inappropriées. Cependant, pour comprendre la complexité d'un tel environnement, il nous faudra revenir sur les deux



caractéristiques propres au fonctionnement d'un marché interne : la stabilité de la relation d'emploi et le caractère collectif des règles qui s'imposent à tous. Nous verrons que sur ces deux volets, le contexte de reconfiguration du marché interne des Services Financiers offre aux postiers la possibilité de déployer des stratégies bien différentes que celles proposées par les conseillers en évolution professionnelle.

## **1. La reconfiguration d'un marché interne selon une logique hybride**

### **1.1 L'absence de remise en cause du caractère durable du lien à l'emploi**

Si La Poste est devenue une société anonyme depuis 2010, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'une ancienne administration d'État sous tutelle du Ministère des PTT. Les principes de gestion du personnel qui s'appliquaient jusqu'alors étaient ceux que connaissent tous les agents de la Fonction publique d'État, notamment celui du recrutement par concours, de la promotion à l'ancienneté à l'intérieur de chaque grade, puis le passage de grade par concours internes et surtout, la stabilité de l'emploi. Le marché interne de la Fonction publique est donc de ce point de vue un marché interne particulièrement construit et administré. Il l'est selon une logique d'efficacité productive, conformément à l'argument avancé par P. Doeringer et M. Piore (1971) pour justifier l'existence d'un marché interne du travail. Mais sa particularité – ou son efficacité – tient au fait qu'une organisation de type bureaucratique, comme l'a montré M. Weber, permet de répondre d'un seul tenant, à la fois au problème de l'efficacité de l'action productive et à celui de la légitimité de l'ordre social qui découle de cette organisation. De précédents travaux, comme ceux de N. Vézinat (2012) sur la professionnalisation des conseillers financiers, ont quant à eux montré comment cette administration de la main d'œuvre, confrontée à un recrutement difficile durant les Trente glorieuses, s'est ouverte aux catégories populaires peu diplômées auxquelles elles offraient des possibilités de promotion s'accompagnant d'un processus d'ascension sociale. Pour autant, la métamorphose de cette entreprise, décrite dans ces mêmes travaux, révèle également l'inadéquation progressive d'un tel modèle de gestion du personnel dans un contexte où le principal enjeu en termes de ressources humaines devient, pour cette entreprise en concurrence sur la totalité de ses marchés, le recrutement de compétences adéquates à ses besoins.

Néanmoins, l'ouverture à la concurrence de l'ensemble des secteurs d'activité de La Poste ne s'est pas traduite par une ouverture de son marché interne du travail dont les modes de fonctionnement auraient évolués selon une logique de marché externe. Nous l'avons vu dans les premiers chapitres, si le recrutement des fonctionnaires a cessé depuis 2002 à La Poste et si l'entreprise compte aujourd'hui une moitié de fonctionnaires et une autre moitié de salariés de droit privé, la transformation des règles de gestion du personnel s'est principalement faite sous l'hospice de l'harmonisation, aboutissant à la création d'un quasi-statut de postier. Les règles de gestion interne de la main d'œuvre qui en découlent reposent désormais sur ce que l'entreprise appelle son « Modèle social », fondé sur trois principes progressivement construits depuis la réforme de 1991 (des carrières longues, la garantie d'un emploi de qualité et l'absence de plans sociaux). Le premier pilier se traduit par l'instauration d'une classification unique entre fonctionnaires et salariés, puis d'une convention collective commune pour tous les postiers. De cette façon, l'entreprise assure à tout son personnel, un cadre d'emploi pérenne où peut s'appliquer le principe de carrières longues au sein de l'entreprise (1991-1993). La garantie d'un emploi dit de « qualité » et à temps plein s'incarne depuis 2004 dans la signature des accords de Vaugirard et a été réaffirmée les années suivantes (2005-2006) par la signature des accords sur la formation professionnelle et la promotion. Enfin, la garantie d'une absence de plans sociaux qui exclut pour l'entreprise de recourir aux licenciements pour motif économique constitue un engagement sans cesse réaffirmé dans tous les supports de communication de la direction.

La sédimentation progressive du modèle social de La Poste correspond finalement assez bien au modèle théorique des marchés internes, à savoir, la recherche de l'efficience dans la gestion de ses ressources humaines et de ses besoins en compétences. En effet, au fil des années, cet ensemble de règles collectives a permis à La Poste de mener la transformation de son appareil productif, en partie liée à ses changements de statuts juridiques, tout en maintenant la stabilité de son personnel. L'harmonisation des règles de gestion des fonctionnaires et des salariés de droit privé a permis à l'entreprise de continuer à recruter largement à une époque où ses besoins en main-d'œuvre étaient forts, et ceci tout en assurant l'égalité de traitement la plus grande possible entre les deux catégories de postier. En période d'essor de ses activités, la direction de La Poste évitait ainsi tout risque de conflit vis-à-vis des agents, fonctionnaires, qui auraient pu voir, dans le recrutement massif de contractuels, le grignotage progressif des avantages acquis. La construction progressive de cette cohésion entre tous les postiers du Groupe La Poste a également permis d'organiser un vaste marché interne commun à l'ensemble des secteurs d'activité de l'entreprise,

facilitant en principe les mouvements de main d'œuvre entre le Courrier, le Colis, l'Enseigne et les Services Financiers, en dépit des spécificités propres à chaque Métier.

La réunion de ces trois principes dans la gestion du personnel postal semble avoir permis d'adapter les parcours professionnels des individus aux transformations successives de l'entreprise (changement d'ordre juridique au début des années 1990 et industrialisation de l'outil de production dans les années 2000). En effet, les besoins de recrutements étaient assurés par la promesse d'une carrière stable, agrémentée d'une logique de promotion à l'ancienneté prévisible, mais aussi de possibilités de promotions par voie de concours internes, ainsi que la possibilité de changer de métier tout en restant à La Poste, c'est-à-dire en conservant le même employeur. L'investissement pour l'individu était, lui aussi, lisible. Il s'agissait, après la réussite au concours, de rester les premières années en Ile de France pour pouvoir ensuite regagner sa province d'origine au gré du tableau de mutation. En contrepartie, l'entreprise disposait d'une main-d'œuvre stable, spécifiquement formée à ses modes de production et en mesure d'accompagner les transformations de l'entreprise, puisque ni la stabilité de l'emploi, ni les règles de promotion ou de mutation qui permettent à chacun d'organiser sa carrière selon ses vues, n'étaient remises en cause.

Encore aujourd'hui, malgré les transformations profondes que met en œuvre l'entreprise, le principe de la stabilité de l'emploi n'est pas remis en cause. Le recours au plan de licenciement collectif pour motif économique reste exclu. Nous verrons au chapitre suivant que cela ne signifie pas pour autant que les règles collectives du marché interne ne font pas l'objet de renégociations, y compris selon les règles d'organisation du dialogue social. Quoiqu'il en soit, et même si les principes structurants de la mobilité se transforment, la durabilité du lien à l'emploi semble bien garantie pour tous les postiers.

Dans les centres financiers, la garantie de l'emploi comme principe structurant des carrières a été réaffirmée dans le cadre d'un accord collectif couvrant la période de 2011 à 2015. Cet accord, sur l'Avenir des Métiers Bancaires (AMB), signé entre la direction de La Banque Postale et les organisations syndicales (FO, CFDT, CFTEC, CGC) décrit « *les conditions dans lesquelles se feront les futures évolutions, dans les centres financiers, dans un souci permanent de préserver et d'améliorer les conditions et l'environnement de travail* ». L'accord rappelait dans son préambule que « *les centres financiers, au sein des Services Financiers de La Poste, ont donc un rôle essentiel à jouer dans la stratégie de La Banque Postale en poursuivant les évolutions engagées : placer le client au cœur des activités des centres, être le pivot de la relation client*

*à distance, être efficace et performant sur tous les métiers. » La transformation des centres financiers est bien entendu mise en avant, de même que l'articulation entre la Banque (filiale du Groupe La Poste) et les Services Financiers (entité historique de La Poste devenue le sous-traitant de la Banque) est rappelée. En effet, l'enjeu du développement commercial de la Banque et la conquête des parts de marché sur le secteur bancaire se déclinent jusque dans les centres financiers, qui doivent placer la relation client au cœur de leur activité (Cf. chapitre 3). La transformation des activités dans les centres financiers, marquée par le développement des services de la clientèle et la fermeture des activités de production en *back office*, est bien actée dans cet accord qui entend ainsi donner le cap des évolutions à venir d'ici à 2015. Les agents qui travaillent dans les services de production savent donc qu'ils devront, à un moment ou à un autre, rejoindre un autre service que celui où ils exercent aujourd'hui leur activité. Pour autant, si le contenu des postes est amené à changer, la garantie de l'emploi, elle, n'est pas menacée. Quelques lignes plus bas, toujours dans le préambule de l'accord, il est précisé que « *les organisations syndicales signataires et La Poste [ont] souhaité définir un cadre qui permettra, jusqu'à la fin 2015, d'accompagner le personnel dans ces évolutions, tout en apportant des garanties en terme de maintien d'activité et de conditions de travail.* » De manière plus précise, dans le paragraphe stipulant les « Engagements » de l'entreprise, il est écrit : « *Quel que soit leur statut, les agents qui le souhaitent auront la possibilité de continuer à exercer une activité en Centre financier tout au long de la période couverte par le présent accord, notamment en changeant d'activité au sein du même centre, mais également en poursuivant l'exercice de la même activité, voire en exerçant une nouvelle activité, dans un autre centre. Il ne sera procédé à aucune mobilité géographique imposée hors du centre financier. Pour atteindre cet objectif, La Banque Postale veillera à maintenir un niveau d'activité suffisant sur les zones géographiques où les centres sont actuellement implantés, y compris par l'apport de nouvelles activités (par exemple Service Qualité Assurance).* »*

Le marché interne est donc bien maintenu, notamment sur le volet de la durabilité du lien à l'emploi. Les annonces présentées dans l'accord d'entreprise prévoient certes des mobilités et des réorganisations à l'intérieur des centres financiers, mais l'emploi en lui-même n'est pas menacé, et les agents dont les services seront fermés ou délocalisés feront l'objet d'un accompagnement collectivement encadré afin d'être reclassés. On comprend mieux pourquoi les CEP décrivent des agents qui ne manifestent pas particulièrement des souhaits de mobilité en dehors des centres où ils sont. On comprend aussi le décalage avec la posture des CEP qui doivent inciter les agents ou les salariés à adopter une démarche de mobilité dite volontaire, appuyée par la mise en projet de leur parcours professionnel afin de devancer les plans de réorganisations. Mais à quoi bon établir un quelconque projet professionnel quand il est impossible de savoir le sort réservé aux différents

services du centre dans lequel on se trouve (l'accord AMB ne laisse rien entrevoir d'explicite à ce sujet) d'autant qu'en cas de restructurations, l'accompagnement sera collectif et agrémenté de dispositifs incitatifs. Mettre en œuvre un projet professionnel dans un tel contexte revient à prendre le risque de changer de poste, peut-être même coup sur coup en cas de restructuration successive à une mobilité volontaire. Cela revient aussi à renoncer au cadre collectif de l'accompagnement négocié par les organisations syndicales au sein des commissions dédiées (CHSCT, CDSP, CTP) et qui assortit chaque plan de réorganisation de mesures compensatrices (primes de mobilité, accompagnement financier en cas de déménagement, éventuellement promotion anticipée). Finalement, cette stratégie consiste à faire le choix de compter uniquement sur la bonne volonté du CEP, dont on a vu les moyens pour le moins limités dont il dispose (argumenter et convaincre). Les propos de Sandrine, recueillis en entretien des 18 mois avec son CEP au centre financier de [ville B] expriment assez nettement cette stratégie dominante chez les agents des services de production.

*« CEP : Est-ce que tu te projettes en termes d'évolution de carrière ?*

*Sandrine : Évolution de carrière... moi pour l'instant, le téléphone, ça ne me branche pas de trop. Ça dépend tu peux tomber sur de bons clients, mais moi aller chercher le client pour lui vendre des produits, ce n'est pas mon truc quoi. J'ai du mal. [...] J'ai bien conscience de la diminution du boulot parce que maman est rentrée en 1983 ils étaient 1200, aujourd'hui on n'est plus que 430. [...] Demain on sera encore moins, parce qu'il y en a d'autres qui vont partir en retraite et puis le travail va diminuer. [...] Moi je suis l'évolution. Je m'adapte. S'il faut que j'aie à apprendre ailleurs, j'irai apprendre ailleurs. Mais tu sais moi, rien que la clientèle, avoir le téléphone sur les oreilles toute la journée, ce n'est pas possible. Niet. » Sandrine, agent au service de la saisie, CF, ville B*

Sandrine, comme la plupart des agents de la production, a conscience de la diminution de l'activité qui touche son service (elle travaille à la saisie). Dans le centre financier de [ville d'Ile de France], dépourvu de services clientèles, les agents parlaient même de « mouroir ». En réalité, ce n'est pas tant qu'ils sont immobiles ou réfractaires au changement comme le laisse à penser le discours des CEP. Dans l'exemple de Sandrine, elle fait part de sa réticence à rejoindre le service de la clientèle et d'un certain attentisme vis-à-vis de sa situation, « *Moi je suis l'évolution. Je m'adapte. S'il faut que j'aie à apprendre ailleurs, j'irai apprendre ailleurs.* » Mais on retrouve dans son parcours, différentes étapes de sa carrière qui montrent que ce n'est pas vraiment la relation au client qui lui pose problème. En effet, Sandrine a d'abord travaillé comme serveuse dans plusieurs restaurants au début de sa carrière. Elle explique d'ailleurs que lorsqu'elle travaillait dans la restauration, elle n'a jamais connu le chômage. Chaque fois qu'elle quittait un établissement, elle retravaillait le lendemain dans un autre. Comme serveuse, on comprend que le contact et la relation client étaient au cœur de son activité. Ce n'est donc pas tant cette crainte du client qui lui fait dire

« *niet* » pour changer de service, mais plutôt la bonne compréhension des enjeux qui reposent sur la réalisation d'une mobilité individuelle (qu'elle a d'ailleurs largement expérimentée dans le secteur de la restauration) à la place d'un reclassement collectif. Dans un contexte marqué par l'incertitude sur les restructurations à venir (fermeture des services de production, mutualisation impliquant un départ de l'activité vers un autre centre ou l'accueil d'activités venues d'autres centres), la réalisation d'une mobilité à l'initiative individuelle, dans le cadre d'un projet professionnel que le CEP appelle pourtant de ses vœux, s'apparente à un pari où l'agent est quasiment sûr de perdre. Il a le choix entre d'un côté, l'accompagnement collectif et négocié pouvant s'accompagner de promotions si l'agent est d'un niveau dont la classification n'a pas d'équivalent parmi les postes disponibles ou si les possibilités de reclassement sont l'occasion d'obtenir une promotion plus rapidement (l'accord AMB prévoit la suppression de l'ensemble des postes de plus bas niveau), mais aussi de bénéficier de mesures financières prenant la forme d'une prime de 2000 euros, de la prise en charge des frais de déménagement, y compris des visites (déplacements, jours de congés, repas, pour l'agent et son conjoint), et d'une prime de 7500 euros (plus 1500 euros par enfant à charge) pour les frais d'installation ; et d'un autre côté, la bonne volonté de son CEP dans l'accompagnement d'une mobilité dont on a vu les difficultés d'adaptation qu'elle peut générer (rupture de solidarité collective, nécessité de faire ses preuves sur le nouveau poste pour pouvoir prétendre plus tard à une promotion, absence de mesures incitatives). De plus, la réalisation d'une mobilité à l'initiative de l'individu ne lèvera d'aucune façon l'incertitude qui règne sur l'avenir des services du centre financier, tant que l'annonce d'une réorganisation n'aura pas fait l'objet d'une négociation au sein des instances dédiées. Sans hésiter, la stratégie la plus rationnelle pour l'agent est d'attendre l'annonce d'une réorganisation qui elle, lèvera de manière ponctuelle l'incertitude sur l'avenir des services concernés et s'accompagnera de dispositifs plus sécurisants, tant en termes de carrière qu'en termes financiers.

L'existence de l'accord AMB permet donc à la fois de réaffirmer l'engagement de l'entreprise en faveur du maintien dans l'emploi de ses agents, et permet du même coup d'expliquer le fondement de la stratégie « attentiste » des agents des services de production qui n'ont, en réalité, aucun intérêt à devancer les plans de réorganisation faisant l'objet d'une négociation collective.

En revanche, si l'on se réfère au cadre d'analyse des marchés internes (P. Doeringer et M. Piore, 1971) le corollaire d'un marché dont les prix et l'allocation sont définis par un ensemble de règles est le caractère collectif de ces dispositions administratives, de leur application et de leur mise en œuvre qui s'appliquent à tous et qui en principe n'ouvrent pas la voie à la négociation

interindividuelle. De ce point de vue, les accords AMB présentent une particularité. Autant ils réaffirmaient le maintien des agents dans l'emploi (non dans leur emploi) et l'absence de tout plan de licenciement collectif, autant ils prévoyaient aussi la mise en place des conseillers en évolution professionnelle : « *Une nouvelle dynamique sera engagée afin de donner les moyens à chaque agent d'être acteur de son évolution professionnelle. Ainsi, chaque agent sera suivi et accompagné par son manager et par un conseiller en évolution professionnelle ou le gestionnaire de carrière. Il bénéficiera a minima tous les 18 mois d'un entretien de bilan sur la mise en œuvre de son projet professionnel, sur l'identification de ses compétences acquises et sur ses souhaits d'évolution.* » Cet accord social a donc instauré une nouvelle règle de gestion des carrières qui s'applique effectivement à tous les postiers, mais une règle dont l'objectif est d'individualiser les processus d'appariement, en devançant les réorganisations de l'entreprise, en appelant à l'initiative des individus et surtout, en offrant un cadre de régulation beaucoup plus souple, ouvrant la voie à de multiples formes d'interprétation et d'utilisation de la part des acteurs qui acceptent, ou non, de s'en saisir.

## **1.2 Une individualisation néanmoins progressive dans la gestion des parcours**

L'accompagnement des mobilités *via* la création du dispositif CEP apparaît comme un élément d'un phénomène plus global de transformation des carrières, marqué par une individualisation des parcours et des dispositifs d'accompagnement (J. Gautié et C. Perez, 2012 ; S. Salman, 2013), ainsi qu'une responsabilisation accrue de l'individu dans la gestion de ses mobilités (H. Stevens, 2005). De ce point de vue, l'analyse de ce dispositif permet de renseigner empiriquement un aspect de la transformation des marchés internes, en identifiant les changements produits au niveau des règles d'allocation de la main d'œuvre, puis au niveau des carrières des agents.

Le dispositif CEP a été organisé par l'entreprise. Les étapes de sa mise en œuvre, incarnée par le recrutement et la formation de quarante-cinq postiers, ont été initiées par la direction générale de La Banque Postale, puis portées par des équipes de la Direction des Ressources Humaines, en coopération avec des cabinets extérieurs spécialisés dans le recrutement, le management et la gestion des ressources humaines. La fonction des CEP a également été actée dans un accord collectif d'entreprise, signé par les organisations syndicales. De cette façon, la création de ce dispositif d'accompagnement des mobilités s'inscrit bien dans un contexte de transformation de l'entreprise, marqué par la prégnance du développement commercial et se traduisant par le

transfert des activités de *back office* vers le *front office*. En outre, l'engagement en faveur du maintien du personnel dans l'emploi implique une organisation des mobilités internes en tant que modalité d'accompagnement et de mise en œuvre de la transformation de l'entreprise. Ce dispositif de conseil en évolution professionnelle (visant à accompagner les agents dans les restructurations de l'appareil productif, et par conséquent dans l'évolution du contenu de leurs postes de travail) s'inscrit donc dans une logique de gestion de la main d'œuvre qui est bien celle d'un marché interne, dans la mesure où elle vise effectivement à adapter les compétences de son personnel aux besoins spécifiques de l'entreprise tout en garantissant le caractère durable de lien employeur-employé et, en principe, le caractère collectif d'une telle adaptation.

Mais si nous sommes bien à première vue dans la configuration théorique du fonctionnement d'un marché interne, caractérisé par la stabilité de l'emploi et la dimension collective des règles qui gèrent le recrutement, l'affectation et la promotion sur ce marché, la transformation de ce marché interne n'en demeure pas moins bien réelle. Elle porte justement sur la conjonction de ces règles qui s'appliquent (inégalement) et sur leurs effets en termes de construction des parcours. En effet, tous les agents des centres financiers de la classe I à III sont invités à rencontrer leur CEP qui les enjoindra à définir un projet professionnel en devançant les plans de réorganisation à venir. Autrement dit, ce n'est pas l'étendue des règles, qui ne s'appliqueraient qu'à quelques-uns selon on ne sait quelle logique de sélection, mais bien le contenu et l'objectif de ces règles qui portent l'individualisation progressive de la gestion des parcours. Dans le passage d'une mobilité « subie » à une mobilité « choisie », souhaité par la direction des ressources humaines de La Banque Postale, il y a la promotion d'une mobilité initiée par l'agent et éventuellement favorisée par son CEP, et non d'une mobilité impulsée par les restructurations de l'entreprise aux conséquences collectives qui s'appliquent à tous les agents des centres financiers.

C'est bien le contenu des règles qui porte l'individualisation et la responsabilisation des salariés dans l'organisation de leur parcours. L'accompagnement à la mobilité dite choisie, que mènent les CEP, est bien un accompagnement de type individuel puisqu'il s'agit d'entretiens réalisés en face à face, portant sur la carrière de l'agent, son poste actuel et son éventuel projet professionnel. Néanmoins, si le dispositif comporte une dimension massive, par l'ampleur du nombre d'agents que doivent rencontrer les CEP (en moyenne 300 agents pour un CEP), ce traitement itératif (tous les 18 mois) et successif des mobilités à « choisir » ne constitue pas pour autant un mode de gestion collectif des carrières, puisque les agents sont rencontrés les uns après les autres et que leur projet – s'ils en ont un – est traité au cas par cas. L'objectif du conseil en évolution



professionnelle est bien de devancer le traitement collectif des reclassements qui a lieu lorsqu'il y a une restructuration de l'appareil productif, c'est d'ailleurs l'objectif de formation qui nous avait été présenté par Solweig (une des formatrices des CEP) au chapitre précédent.

L'objectif du dispositif CEP est donc d'instaurer un traitement individuel de la mobilité et d'anticiper cette mobilité en substitut du traitement collectif induit par les restructurations des services. Ce faisant, l'initiative se trouve reporté du côté du salarié et c'est aussi le rapport de force qui se modifie dans cette façon d'appréhender le changement professionnel. D'un côté, l'annonce d'une réorganisation d'un ou plusieurs services (fermeture, transfert ou accueil d'activités) mobilise les instances de négociation collective : le CHSCT qui dispose de la possibilité de recourir, aux frais de l'employeur, à un expert agréé, « en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'article L. 4612-8 du Code du travail, c'est-à-dire, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail. »<sup>49</sup> ; le Comité de Dialogue Social de La Poste (CDSP) dont le rôle est de définir un cadre collectif régissant les modalités de reclassement des agents concernés par la réorganisation en question ; le Comité Technique (CT), même s'il ne dispose que d'un rôle consultatif, qui émet un avis sur les questions d'organisation du travail, la gestion des effectifs, la répartition des primes, le sort des contractuels et les questions relatives au temps partiel. Au final, lorsqu'un établissement de La Poste doit mettre en œuvre un projet de réorganisation, les modalités d'accompagnement collectives qui en découlent, négociées avec les organisations syndicales et la direction de l'établissement, prévoient, pour les agents concernés, des dispositifs de promotion et de primes pour accompagner ces mobilités alors qualifiées de « contraintes ». D'un autre côté, l'accompagnement individuel que propose le CEP dans le cadre d'un « projet professionnel » porté par l'agent – dont on a vu dans quelle mesure il peut être influencé par les suggestions du CEP, dans la mesure où le rôle de ce dernier consiste aussi, mais de manière non-explicite, à favoriser le transfert des populations du *back office* vers le *front* – sera limité, tantôt à enjoindre les directeurs de service à faciliter la réalisation d'un stage de découverte, parfois (en cas de départ vers la sortie) à accompagner la constitution administrative des dossiers

---

<sup>49</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social ; <http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/acteurs/comite-d-hygiene-de-securite-et-des-conditions-de-travail/qu-est-ce-qu-un-chsct/article/le-comite-d-hygiene-de-securite-et-des-conditions-de-travail-chsct>, disponible sur travail-emploi.gouv.fr consulté le 31 mai 2016

de pré-retraite ou de création d'entreprise, rarement à préparer un CV et/ou une lettre de motivation en cas de réponse à un appel à candidatures auprès des services de la clientèle.

L'objectif de la création des conseillers en évolution professionnelle est donc d'instaurer un mode de gestion des parcours professionnels qui n'est pas seulement individualisé, mais qui repose sur l'initiative de l'employé, à la fois dans le déroulement de sa carrière et dans les modalités d'accompagnement qu'il peut choisir de solliciter. Le dispositif s'inscrit ainsi dans un mouvement plus général d'individualisation des politiques de l'emploi, reposant sur le double pari de l'efficience et de l'efficacité, dans la mesure où l'individualisation des parcours permettrait d'activer des dispositifs d'accompagnement ajustés aux choix des salariés qui s'en saisiraient alors avec la perspective de réalisation d'objectifs qu'ils auraient pu eux-mêmes définir. Là où, à La Poste, les parcours de carrière suivaient globalement les mêmes étapes : recrutement par concours, progression à l'ancienneté ou par concours internes, affectation en région parisienne en début de carrière, puis retour en province au gré du tableau de mutation, la transformation des règles de recrutement et d'allocation de la main d'œuvre et l'usage de ces dispositifs d'accompagnement à l'évolution professionnelle laissent une plus grande place à l'initiative des postiers et par conséquent, opèrent un déplacement de la responsabilité de l'entreprise vers l'individu dans l'organisation de son parcours. C'est ce qu'exprime Clothilde, agent au service de l'arrivée au centre financier de [ville d'Ile de France] en mettant en regard la valeur que représente pour elle l'expérience d'une collègue dont elle a défendu, en tant que syndicaliste, la légitimité à la promotion, et l'inconsistance, pourtant valorisée par « *tous les directeurs* », de ce qu'elle dénonce comme une « *mode* » visant à « *ne pas s'incruster dans un poste* ».

*« Aujourd'hui, ils essaient de nous faire croire que la boîte veut s'occuper de la mobilité des agents. Ils viennent de créer des postes de CEP et leur truc, c'est de dire : 'on ne s'occupe pas assez de la mobilité des agents...' ; Mais il faut dire aussi qu'au niveau de la direction c'est devenue une sorte de tradition, c'est qu'en gros, ils passent deux ou trois ans aux différents endroits... tous les directeurs, le maximum qu'ils restent c'est trois, quatre ans, c'est tout. Et notre directrice prod', elle vient de chez Chanel. C'est-à-dire qu'avant... alors je ne sais pas ce qu'elle y faisait chez Chanel, mais enfin c'est quand même complètement autre chose que La Poste. Et donc tous les directeurs en général ici, c'est ça, ils restent ici trois quatre ans, ils prennent un grade et puis ils se tirent ailleurs, ils vont faire autre chose. Et du coup, je pense que oui, ils ont dans l'idée que les gens qui restent trente ans dans le même service... je me rappelle d'une promotion, d'une RAP qu'on avait passée, et une collègue à l'oral, elle avait eu une dame qui s'était permis de lui dire 'mais votre carrière est sclérosée parce que vous êtes restée trente ans ici.' Bah oui, mais vu la taille de l'immeuble et le nombre de services qu'il y a ici, on peut rester trente ans dans l'immeuble et avoir fait plein de services différents. Donc il y a un peu cette mode comme quoi, quand on veut être un jeune cadre dynamique et même un agent dynamique, il faut changer régulièrement, il ne faut pas s'incruster dans un poste. » Clothilde, agent au service de l'arrivée, syndicaliste, CF, [ville d'Ile de France]*

Un document interne de la direction du siège daté de juin 2012 et à destination du comité exécutif du Groupe La Poste, sur l'évolution du Modèle Social de l'entreprise et plus spécifiquement sur le cas des centres financiers expose les raisons de la transformation de ces règles. Parmi les « problématiques qui se posent en lien avec l'évolution de l'activité » est évoquée, celle du « passage, à accompagner, d'une gestion collective statutaire à une gestion individualisée des collaborateurs en termes de parcours de carrière, rémunération, système de promotion, tout en restant dans une culture de l'équité et *ressentie*<sup>50</sup> comme objective. » Dans les propositions d'action pour y parvenir se trouvent l'incitation aux départs en dehors des seuls départs en retraite, le développement du temps partiel, mais aussi, le développement des « parcours de carrière » accompagnés d'une « gestion individualisée des collaborateurs ». Le changement de mode de gestion du personnel est donc présenté comme une réponse à la transformation des activités des centres financiers. Pour autant, ce changement des règles de gestion des parcours redistribue les sources de pouvoir au cœur du marché interne de l'entreprise. Il place en effet les managers en rôle d'arbitre face à un recrutement, à une promotion ou à une mobilité, là où une règle impersonnelle garantissait, en fonction des places disponibles, le déroulement d'une carrière, pour peu que l'agent réunisse les conditions *ad hoc*. Un mode de gestion individualisée des parcours instaure donc comme dans toute entreprise, un rapport de dépendance entre agents et managers dans une organisation où le caractère bureaucratique des règles de gestion du personnel avait pour but de les neutraliser. C'est en effet le manager qui choisit le candidat qu'il souhaite recruter, c'est lui aussi qui a la possibilité de transmettre ou non aux services RH ou au niveau hiérarchique supérieur le dossier d'un agent qui candidate à un dispositif de promotion. À travers les entretiens que nous avons réalisés, les agents nous ont expliqué qu'il n'était pas rare que certaines candidatures ou certains dossiers disparaissent. Ils dénoncent alors dans ce « traitement individualisé » des mobilités (promotionnelles ou fonctionnelles) des décisions qui relèveraient du « fait du Prince » ou des choix de promotion « à la tête du client ». La rhétorique n'est pas nouvelle et elle exprime surtout une perte de visibilité des critères qui garantissent l'accès à un poste ou à un niveau de qualification.

L'individualisation induite par la mise en place des conseillers en évolution professionnelle s'apprécie également dans l'observation de leur activité quotidienne de travail. Nous avons déjà souligné au chapitre précédent le cadrage psychologique qui a entouré la formation des CEP et en quoi ce type de cadrage contribue au glissement progressif vers une gestion individuelle du changement dans l'entreprise (H. Stevens, 2005). Aussi, la relation CEP-agent s'instaure dans le

---

<sup>50</sup> Mis en italique et en gras par nos soins.

cadre d'une relation de face à face, dont les conditions de déroulement sont intimement dépendantes de la capacité du CEP à faire face à ce genre d'interaction au caractère engageant. Nous avons également souligné la caractéristique des outils utilisés par les CEP et reçus en formation : ils trouvent leur origine dans le champ de la psychologie (typologie de Holland, RIASEC, etc.). Nous avons pu aussi observer le besoin régulier, pour le CEP en situation d'entretien, de requalifier la nature de la relation qui s'établit entre un agent et lui. Ils rappellent ainsi qu'ils « *ne sont pas psy* », malgré la teneur personnelle et parfois intime des propos que leur tiennent les agents. Les CEP nous ont souvent confié que le contenu des échanges avec les agents dépassait le strict cadre professionnel, à l'instar de l'entretien réalisé avec Lilly, évoqué au chapitre précédent. Le cadre bienveillant, l'écoute et l'empathie que dégage le CEP, de même que le déroulement de l'entretien, tout invite finalement l'agent à évoquer certains pans de son passé, de sa situation actuelle et de ses aspirations, qui vont au-delà du seul registre de ses compétences professionnelles et au-delà des attributions du CEP. Le problème n'est pas tant ici la nature individuelle, voire personnelle, des échanges qui ont lieu dans ce cadre, il tient plutôt au caractère faiblement structurant qu'il induit dans la réalisation d'une mobilité. L'instauration d'un mode de gestion individualisée des carrières, portée par l'activité des CEP tend à la fois à individualiser le rapport au changement professionnel en utilisant des outils et des techniques issues de la psychologie, et en même temps à créer un cadre où la responsabilité est reportée du côté de l'agent, dans la mesure où il est invité à prendre l'initiative des changements à donner à sa carrière sans attendre les réorganisations de l'entreprise. Le caractère faiblement structurant qui découle de cette règle et à laquelle s'adosse une partie des mobilités, ouvre ainsi la voie à une diversité de pratiques, tant l'utilisation de la règle et ses effets varient en fonction des acteurs qui la mobilise.

Les effets du dispositif CEP sur la gestion des parcours professionnels sont donc éparés et limités. Il peut s'agir d'accompagner un agent dans la création de son entreprise, comme cela a été le cas pour Tanguy, d'organiser un stage de découverte au sein d'un service de la clientèle, ou encore d'aider à la préparation d'un dossier de pré-retraite. Dans ces différents cas de figure, il ne s'agit toujours que de projets individualisés et réalisés au coup par coup. Les effets sur la mobilité, limités, sont ainsi toujours l'expression d'un traitement individuel du changement. En aucun cas, l'accompagnement des CEP ne se substitue à un quelconque plan de départs volontaires, ni ne remplace les plans de reclassement collectif qui ont lieu en cas de réorganisation d'un centre financier. Ce qui signifie que plusieurs règles coexistent dans l'organisation des mobilités et que toutes n'ont pas la même potentialité d'être utilisées par les acteurs, ni la même malléabilité, ni enfin, le même pouvoir structurant dans l'accompagnement des transitions professionnelles.

Les outils de mesure de l'activité des CEP témoignent eux aussi du caractère faiblement structuré du dispositif de conseil en évolution professionnelle. Les indicateurs que doivent remplir les CEP sont davantage conçus comme des outils de contrôle de leur activité que comme une mesure de la responsabilisation croissante des agents quant à la prise en charge de leur devenir professionnel. Renseigner le nombre d'entretiens effectués, le nombre de projets professionnels en cours d'accompagnement ou réalisés, le nombre de dossiers de départ en retraite ou en pré-retraite, ne permet pas franchement de rendre compte si les agents deviennent plus ou moins acteur de leur projet professionnel, ni de mesurer le passage d'une mobilité subie à une mobilité choisie, ni, si tel est bien l'objectif principal des CEP, le niveau de transfert des populations du *back office* vers le *front*. La mise sous contrôle, par la hiérarchie, de ces éléments alimente donc l'ambiguïté qui entoure les missions d'un métier qui laisse place à de multiples formes d'interprétation et usages possibles, aussi bien du côté des CEP que du côté des agents. Il est donc extrêmement difficile de mesurer les effets produits par la réalisation de ces entretiens de carrière. Ils peuvent, en amont, générer l'angoisse d'un agent qui ne sait pas ce que le CEP va « lui annoncer ». Ils peuvent aussi mettre à l'épreuve l'agent et le CEP sur un registre émotionnel (d'autant que les liens interpersonnels dans les centres financiers sont fortement encadrés socialement). Enfin, si l'un des buts de ces entretiens est de faire parler les agents sur leur situation de travail pour déceler ce qu'il est convenu d'appeler un risque psycho-social, on peut s'interroger sur les conséquences produites au sein d'un tel espace de discussion ouvrant la voie à l'expression d'un mal-être et qui, soit renvoie à 18 mois la prochaine rencontre, soit renvoie au CEP sa propre incapacité à agir vis-à-vis de la ligne managériale et se trouve confronté au dilemme d'alerter ou non les médecins du travail ou les assistantes sociales du centre, alors même que l'agent ne l'a pas souhaité.

En dernière analyse, si la visée du dispositif CEP est de rendre les postiers « acteurs de leur parcours professionnel », et si l'ambition portée par la direction des ressources humaines de la Banque est bien de mettre les agents en situation de ne plus subir les transformations de l'entreprise, la portée émancipatrice d'un tel projet semble masquer le caractère foncièrement normatif d'un tel paradigme. Une telle conception de la mobilité dite « choisie » suppose en effet que la réalisation de soi passe en grande partie par le travail et par la maîtrise des choix de carrière, distribuant ainsi les étapes d'un parcours professionnel qui se confond avec le parcours de vie. Elle fait fi, de surcroît, de l'inégale capacité des individus à prendre en charge leur propre destin et, encore plus, leur propre carrière en faisant agir les règles. Autrement dit, le dispositif

CEP repose sur une conception de la mobilité qui appelle l'individu à se muer en entrepreneur de sa propre carrière, voire en entrepreneur de soi. L'injonction à l'autonomie que comporte en outre un tel dispositif place les agents dans une situation paradoxale, où l'entreprise, *via* ses CEP, leur demande de s'approprier des choix de parcours professionnels qui sont en réalité redessinés par les orientations stratégiques opérés par la Banque, et qui s'avèrent en partie structurés par des données démographiques beaucoup plus puissantes que la seule motivation individuelle.

## **2. La coexistence de règles inégalement prescriptives**

Le marché interne des centres financiers se transforme en modifiant les règles qui régissent son fonctionnement. Certaines de ces règles, structurantes dans la conduite d'une carrière, ne changent pas, notamment celle qui garantit le maintien du personnel dans l'emploi. D'autres, comme celles relatives à la promotion ou au recrutement, sont rendues plus aléatoires dans leurs modalités d'application. Enfin, de nouvelles apparaissent, comme l'accompagnement individualisé à l'évolution professionnelle. Mais ces dernières, par les entretiens qu'elles impliquent sont rendues peu prescriptives. Autrement dit, les différentes sources de régulation des carrières ne sont pas toutes agencées avec le même degré de prescription dans la conduite des mobilités. De plus, en fonction de leurs capacités différentes à structurer l'action, ces règles ne sont pas utilisées de la même façon, ni par les mêmes acteurs. En mobilisant plusieurs exemples rencontrés au sein des centres financiers, nous allons montrer la variété des logiques à l'œuvre, en fonction des règles mobilisées et en fonction des acteurs qui les mobilisent.

### **2.1 Un ensemble de règles faiblement structuré**

Si l'on se réfère au cadre théorique des marchés internes, on peut acter que l'entreprise adapte ses modes de gestion du personnel aux évolutions de son marché et de ses activités. Pour autant, l'ouverture à la concurrence de l'ensemble des activités de La Poste ne s'est pas traduite par une ouverture totale de son marché du travail ni par l'élimination des anciens modes de régulation et d'organisation des parcours : les classifications n'ont pas disparu et il ne s'agit pas là d'un simple vestige de l'administration, puisque depuis la réforme de 1993, c'est la même classification qui régit les emplois des fonctionnaires et des salariés. De plus, la logique de grade reste le ressort principal de la mobilité, si bien qu'un agent ne peut accéder à un poste que si son niveau de grade correspond à la classification de l'emploi auquel il postule. Le principe de

promotion à l'ancienneté n'a pas totalement disparu non plus, même s'il ne concerne quasiment plus que les fonctionnaires, la plupart du temps en fin de carrière et sur un bas niveau de qualification. Enfin, les instances de négociation avec les organisations syndicales aboutissent à des accords qui régulent de manière collective les restructurations des services et encadrent ainsi les reclassements de tous les agents concernés. Dans le cas des accords AMB, après le chapitre sur les « Engagements » se trouve un chapitre intitulé « Principes partagés », au sein duquel on peut lire un paragraphe nommé « Un processus progressif et concerté » qui concerne les dispositions relatives au dialogue social lors d'une restructuration. Sans rentrer dans une analyse fine du choix des termes utilisés dans l'accord, sa seule présence exprime l'existence d'une régulation collective opérée entre syndicats et direction et, surtout, la possibilité d'aboutir à des mesures s'appliquant à tous, particulièrement dans les centres financiers.

*« Les réorganisations seront toujours précédées de la consultation des instances postales habituelles, chacune en tant que de besoin (CDSP, CHSCT, CTP).*

*En outre, lorsque la réorganisation concernera un secteur d'activité important, dans chaque centre ou commun à plusieurs centres, elle sera annoncée, 3 mois avant a minima, avec ses grands principes organisationnels ainsi que le choix éventuel d'un site, ou d'une zone géographique, pilote. Elle sera présentée en Commission de Dialogue Social de La Poste du métier, précédée de bilatérales à la demande. À l'issue de la concertation nationale, le lancement du projet s'effectuera sur le site pilote. [...]*

*Dans le cadre des réorganisations, une négociation sur les modalités locales d'accompagnement pourra être organisée dans chaque centre. En particulier, dans ce cadre, le périmètre d'octroi des mesures contenues dans le présent accord<sup>51</sup> pourra être étendu à d'autres agents que ceux directement impactés par le projet. Cette négociation locale fixera également les critères permettant cette extension. »*

Néanmoins, plusieurs transformations sont à l'œuvre dans le fonctionnement du marché interne et notamment, l'instauration progressive de dispositifs souples, ouvrant la voie à des modes de gestion des parcours professionnels faiblement structurés (K. E. Weick, 1976). Si cette transformation est progressive, elle se caractérise par l'émergence d'un système hybride de régulation des mobilités. Le propre de la transformation du marché interne des centres financiers est donc de se présenter sous une forme combinant les principes de fonctionnement du marché du travail de la Fonction publique, fondés sur la prééminence des grades et de la réussite aux concours, et, des principes d'individualisation du mérite et de la performance, fondés sur la valorisation des compétences en tant que caractéristiques individuelles et sur des formes de négociations individuelles qui en résultent.

---

<sup>51</sup> Voir plus bas pour les dispositions en question.

En effet, le système de recrutement fondé sur la réussite à un concours évaluant des connaissances scolaires sans rapport avec le contenu des postes de travail à pourvoir par les agents a laissé la place à un mode de recrutement décentralisé, opéré par les directions opérationnelles locales, après appel à candidatures, comme pour n'importe quel recrutement de salarié de droit privé. Dans ce cas, c'est le manager recruteur (souvent un directeur de service) qui est souverain dans le choix du candidat dans la mesure où il agit sur délégation de l'employeur. Mais dans le cas des centres financiers, l'enjeu ne porte pas tellement sur les recrutements, puisque la tendance est plutôt à la réduction des effectifs et, au vu de la garantie d'emploi, la nécessité d'inciter les agents au départ, ou à défaut, de les faire bouger vers les services commerciaux. Le système de promotion est quant à lui beaucoup plus crucial dans cette transformation des modes de gestion du personnel. Notamment, dans son aspect visant le transfert des populations du *back office* vers le *front office*, car il constitue un levier incitatif utilisé par la direction envers les agents. La progression des carrières se trouve ainsi modifiée : là où un principe d'ancienneté dans le grade assurait une progression régulière, prévisible et semblable à tous les agents, il leur faut désormais valider des « unités de compétence » dans leur poste, c'est-à-dire faire la preuve de leur valeur professionnelle, dont l'évaluation est effectuée par le manager (leur supérieur hiérarchique direct). Autrement dit, là où l'application d'un principe unique et stable protégeait la progression de carrière des agents des aléas de la relation avec leur supérieur hiérarchique, c'est dorénavant cette relation qui détermine en partie l'avenir professionnel des personnels. D'autant plus que le nombre de promotions est chaque année fixé par quotas, pour chaque direction, puis pour chaque service. Réunis en jury, les managers qui les attribuent doivent alors se positionner face à des candidatures faiblement distinctives. Les critères de choix apparaissent de ce fait très peu lisibles du point de vue des agents qui, pour pouvoir candidater à une promotion, ont de toute façon tous obtenu une « excellente » évaluation de leur supérieur direct. Officiellement, les CEP ne jouent aucun rôle dans ce processus d'attribution des promotions. Toutefois, les arbitrages des managers peuvent être orientés en fonction des informations que le CEP aura pu apporter lors de la revue de personnel, en précisant par exemple que tel agent a déjà candidaté plusieurs années de suite et qu'il peut envisager un « recours » s'il ne l'obtient pas cette fois, ou alors que tel autre dans le cadre de son « projet professionnel » a « besoin de passer un grade » pour pouvoir candidater vers d'autres postes du service client, ou encore que celui-ci devra « nécessairement passer de grade » (Fabienne, DRH, CF, [ville B]) d'ici les deux années à venir dans le cadre de l'application de l'accord AMB et qu'il n'est donc pas prioritaire de le lui attribuer cette année. En dehors de ce pouvoir d'influence, les CEP n'ont pas d'autre capacité à intervenir dans l'attribution des promotions qui reste la prérogative de la ligne managériale.



La complexité de la transformation de ce marché interne est qu'elle ne se manifeste pas par le passage radical d'un mode de gestion du personnel particulièrement administré à un système imprévisible qui laisserait la progression de carrière des individus vouée à la libre négociation entre un agent et son supérieur hiérarchique. Il s'agit plutôt d'un système dont le contenu même des règles intègre l'utilisation de dispositifs de gestion faiblement structurés et individualisant la construction des carrières. Le déroulement de celles-ci n'est donc plus rendu automatique, mais dépendant de la capacité de l'individu à faire un usage bien compris d'un dispositif réglementaire, et selon, faire parfois la preuve de ses compétences sur un poste de niveau supérieur. L'enjeu d'une telle transformation tient donc au fait qu'elle redistribue les ressources pour agir dans la gestion des mobilités, et entre autres, confère aux managers un pouvoir discrétionnaire plus important sur la progression de leurs subordonnés. Pouvoir qui reste néanmoins limité par la bonne volonté des agents à bien vouloir faire part de leur souhait de mobilité fonctionnelle ou ascensionnelle. Car dès lors qu'ils ne manifestent pas d'autres souhaits que de « *rester sur leur poste et d'attendre la prochaine réorganisation*<sup>52</sup> », le pouvoir des managers, tant sur l'évaluation que sur l'attribution des promotions, se trouve inhibé, de même que la capacité d'influence des CEP qui n'ont plus rien à communiquer.

Pour mieux saisir les éléments de cette transformation, il nous faut présenter les différents principes de gestion des carrières. Au tableau d'avancement se sont substitués trois modes de promotions distincts, dont deux principaux et un, qui peut être considéré comme un vestige du principe de la progression à l'ancienneté.

La reconnaissance de l'aptitude professionnelle (RAP) constitue le mode de promotion le plus répandu, car il permet de passer d'un niveau à l'autre en passant un test écrit (sous la forme d'un QCM portant sur la connaissance de l'entreprise, de ses orientations stratégiques, de ses procès, etc.) et un entretien devant un jury composé du directeur de l'établissement, d'un directeur de service ou d'une unité fonctionnelle et enfin, d'un membre de la direction des ressources humaines. Le jury est souverain dans l'attribution des promotions face aux candidats qui ont tous obtenu une « excellente » évaluation de la part de leur manager direct, et ont tous réussi les épreuves écrites. C'est donc, d'après les directeurs et les DRH que nous avons rencontrés, « *la*

---

<sup>52</sup> Il s'agit d'une formule souvent utilisée par les CEP (notamment Étienne, ancien manager et Violette, ancienne conseillère mobilité au Courrier) pour décrire l'attitude attentiste des agents qu'ils reçoivent en entretien et qui « *ne veulent pas bouger* », « *ne veulent rien faire* », « *sont dans l'attente* » et n'ont pas d'autres souhaits que « *la promo, ici et maintenant* ».

*qualité du projet professionnel* », « *les compétences* » et « *la motivation* » qui sont alors appréciée par le jury. Eloignées des situations concrètes de travail, les caractéristiques individuelles qui sont alors prises en compte (les compétences dites comportementales ou savoir-être, de même que la motivation) apparaissent difficiles à décrypter pour les agents évalués et suffisamment malléables par le jury pour être difficilement contestables.

Le deuxième mode de promotion, moins usité que le premier est la reconnaissance du potentiel professionnel (RPP). Il permet de passer plusieurs niveaux de grade et surtout d'accéder au grade de cadre supérieur. Il concerne donc mécaniquement moins de personnes que le précédent, mais fonctionne à quelques nuances près sur le même principe : un examen écrit puis un entretien devant jury, si le candidat n'a pas obtenu de note éliminatoire à l'épreuve écrite. Mais ici, pour être soutenue, la candidature du salarié (lui-même un manager de rang plus élevé) doit être épaulée par l'action de son supérieur qui va activer ses ressources relationnelles et favoriser, auprès de ses homologues directeurs, la promotion de son « poulain », vanter ses qualités professionnelles et surtout son « potentiel » dont l'appréciation, en tant que virtualité, est elle aussi faiblement contestable.

Le dernier mode de promotion est la reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP). Elle constitue une forme actualisée du principe de promotion à l'ancienneté. Même si elle reste parfois contesté par certains agents, qui y voient la reconnaissance *a posteriori* d'un niveau de qualification déjà détenu et, par conséquent, le moyen pour l'entreprise de retarder la valorisation monétaire des compétences détenues par un agent sur son poste de travail, il est sans doute le mode de promotion qui ne laisse aucune latitude décisionnelle aux managers.

Chacun de ces principes est déterminé annuellement, pour chaque établissement, par quotas. Si théoriquement les trois modes de promotion sont accessibles à tous les postiers, la REP est de fait réservée – au vu du nombre disponible de promotions et de la répartition par quotas<sup>53</sup> de chacun de ces modes de promotion – aux fonctionnaires, plutôt en fin de carrière et plutôt faiblement qualifiés. Pour illustrer ce dernier point, la DRH d'un centre financier nous confiait qu'elle réservait l'attribution de ce dispositif de promotion quasi automatique aux vieux fonctionnaires de la classe I, en l'occurrence I.2, qui n'auraient pas la possibilité de passer au niveau supérieur I.3, ni II.1, mais qui, dans le cadre de l'application des accords AMB prévoyant la disparition de la classe I à l'horizon 2015 et donc l'accès de tous les agents des centres

---

<sup>53</sup> « Le nombre de promotions sera contenu dans une fourchette de 1500-2000 par an, pour toute la durée de l'accord », Accord sur l'Avenir des Métiers Bancaires des centres financiers 2011-2015.

financiers à un niveau minimum de II.1, pourront ainsi justifier par un dispositif de promotion leur progression au niveau II.1.<sup>54</sup> Cet exemple illustre le type d'arrangements auxquels doivent se livrer certains acteurs pour faire cohabiter plusieurs systèmes à la fois. C'est le propre du caractère hybride qui caractérise le marché interne des centres financiers et qui laisse, de ce fait, la place à des stratégies individuelles diverses. En cela, l'uniformité des parcours est progressivement diluée au profit de stratégies de carrière faites d'alternance entre négociations inter-individuelles et application mécanique d'une règle impersonnelle, désencastrée de tout rapport de dépendance entre agent, DRH et manager.

Pour compléter le panorama de ces différents dispositifs de promotion, il faut également exposer leur mode d'application. Or, un système de gestion des carrières fondé sur la valorisation des compétences des individus suppose qu'un acteur soit en mesure d'évaluer la compétence d'un agent sur son poste de travail, d'identifier les éléments maîtrisés dans l'étendue de son poste, les éléments en cours d'acquisition et ceux à acquérir. Mais pour qu'un postier puisse candidater sur un autre poste que le sien, il doit déjà avoir le bon niveau de grade. Par exemple, si le poste à pourvoir est d'un niveau II.2 ou II.3 (comme c'est le cas de la plupart des conseillers clientèle en centre financier), il faut qu'il ait le même niveau de classification, II.2 ou II.3. Sinon, il doit passer, dans son poste actuel, les dispositifs de promotion *ad hoc*, lui permettant de candidater ensuite sur le poste ouvert à candidature (qui d'ici là, aura trouvé preneur). La réunion des deux conditions n'est pas systématique et les parcours ne s'en trouvent pas vraiment fluidifiés. On se souvient du cas de Julien, cité en exemple par l'un des CEP. Son cas illustre la complexité d'un système hybride de gestion du personnel qui fait co-exister la logique du grade avec celle de la compétence et qui traduit la réorientation du sens à donner aux mobilités. Autant dans une logique de grade, la mobilité se traduit de manière verticale, par une promotion, autant la prévalence progressive d'une logique de la compétence tend à traduire la mobilité de manière plus horizontale, où il s'agit de changer de poste sans forcément être promu.

Dans ce système, le manager est souvent placé en position d'arbitre, car c'est le premier évaluateur des compétences de ses subordonnées. C'est lui, le manager direct, le n+1, qui, une fois par an, dans le cadre de l'entretien d'évaluation réalisé en face à face avec l'agent, évalue l'étendue des compétences maîtrisées par l'agent et celles restant à acquérir. Son évaluation est

---

<sup>54</sup> « Evolution progressive d'ici 2015 des classes I vers le II.1. Si les modalités de promotion le permettent, leur réalisation plus tôt dans le temps sera effectuée. Cependant, les centres financiers pourront accueillir en mobilité entrante des agents de la classe I des autres métiers dans le respect des règles en vigueur. » Accord sur l'Avenir des Métiers Bancaires des centres financiers 2011-2015.

donc la première condition qui permet à un agent de candidater à l'un des dispositifs de promotion que nous avons présentés : c'est sur la base de cette évaluation annuelle, qu'il formule une appréciation sur la candidature de l'agent. Chaque agent est donc noté par son supérieur hiérarchique, E (Excellent), B (Bon), A (objectifs partiellement atteints), ou D (Défavorable). Presque tous les agents (non cadres) sont notés E (par leur chef d'équipe) et le fait d'être noté B est assimilé à une sanction, dans la mesure où pour pouvoir candidater à une promotion il faut avoir une « Excellente » candidature. Autrement dit, là où les règles de gestion du personnel prévoient une place pour l'arbitraire des managers, tout se passe comme si le phénomène bureaucratique avait recréé – par la stratégie collective de ces managers de premier niveau – un système parallèle qui permet d'éviter les conséquences de l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire sur le devenir professionnel des agents. En fait, le manager, chef d'équipe, travaille au quotidien avec les agents. S'il est à même d'observer leurs pratiques au jour le jour, il a surtout à assurer la cohésion d'une équipe qui pourrait voler en éclat en cas d'écart de notation. Il a aussi à gérer les conséquences d'un tel pouvoir de notation dans le cadre d'une relation de face à face quotidienne, où se niche une grande partie des conditions de la coopération ou du conflit. Le chef d'équipe fait donc un choix rationnel en évaluant tous ses subordonnés comme « Excellents », dans la mesure où cette stratégie lui permet de maintenir l'opacité qui règne sur l'attribution des promotions, déterminées par quotas, puis par un jury hiérarchiquement indépendant de l'agent qui postule. De cette façon, les managers, chefs d'équipe, déploient une stratégie de protection qui leur évite d'avoir à endosser une responsabilité à la fois couteuse au quotidien (dans la mesure où la notation induit une forme de classement entre les agents d'une même équipe dans laquelle il est essentiel d'assurer les conditions de la coopération) et sans enjeu déterminant, puisque la décision ultime de l'attribution d'une promotion leur échappe à double titre : les quotas et le jury extérieur. Les personnels font quant à eux l'expérience d'un système hybride qui a perdu le caractère automatique de son déroulement, et en même temps, expérimentent ce que signifie la prise en charge de leur propre parcours professionnel dans un contexte rendu moins lisible et non totalement maîtrisable par l'agent lui-même, ni par son supérieur hiérarchique direct.

En fonction des différents registres de règles mobilisés à l'initiative de l'agent, les acteurs ne vont pas agir de la même façon. Autrement dit, si les acteurs sont capables de faire agir les règles dans un sens qui leur soit favorable, la co-existence de plusieurs types de règles, au caractère inégalement prescriptif, rend leurs stratégies moins prévisibles. C'est sans doute cette plus grande imprévisibilité des stratégies possibles qui expliquent ce que de nombreux agents dénoncent comme une perte de visibilité sur le déroulement de leur carrière. En effet, lorsqu'un agent

candidate à un poste pour lequel il détient le bon niveau de classification, il s'aperçoit souvent que l'appel à candidatures a été rendu public une fois que le poste est déjà pourvu. Lorsqu'il candidate à une promotion pour laquelle il a un avis favorable de son supérieur, les critères d'attribution, en dehors de la limitation induite par les quotas, sont laissés à la main d'un jury extérieur.

Sur ces deux aspects structurants de la carrière d'un agent, le changement de poste et la promotion, l'activation des règles semble passer par des stratégies qui échappent à la relation entre l'agent et le CEP. Même si la règle consistant à rencontrer tous les 18 mois un conseiller en évolution professionnelle s'applique à tous, cette manière d'organiser à nouveaux frais le parcours professionnel des agents en les plaçant en position de définir un projet qui devance les réorganisations à venir ne supprime pas les autres modes d'organisation des carrières, qui reposent sur l'activation d'autres principes. Autrement dit, si de nouvelles règles apparaissent dans la gestion des parcours, toutes n'ont pas le même effet prescriptif.

En effet, les différentes stratégies déployées par les acteurs révèlent des manières toujours particulières de faire agir les règles, en fonction des contextes locaux. Souvent, les services RH n'endossent qu'un rôle purement formel consistant à publier les appels à candidatures fournis par les services recruteurs, et ensuite, à enregistrer le changement de fonction de l'agent qui aura été retenu. Le système d'action que nous avons pu observer repose en grande partie sur l'action des managers, qui en dehors des procédures formelles, régulent « en off », les principaux mouvements de main d'œuvre entre les services du centre financier. L'extrait d'entretien réalisé avec un directeur de service de l'un des centres financiers illustre ces logiques de marchandage qui ont cours effectivement. Il explique comment il s'y prend pour recruter un nouvel agent dans son service, un service d'expert centré sur la lutte anti-blanchiment et anti-terroriste. Il met en avant une stratégie qui consiste, dans un premier temps, à ne surtout pas dire à ses collègues directeurs des autres services qu'il a un besoin de recrutement. Le besoin de main-d'œuvre ne doit pas être rendu public trop tôt, car dans un contexte où la tendance générale est à la réduction des effectifs, la plupart des directeurs ont comme objectif annuel de « reprendre » des emplois, c'est-à-dire de réaliser leur activité avec un nombre réduit de postes. Ce directeur fait donc figure d'exception avec un besoin de recrutement et constitue de ce fait, une opportunité de reclassement possible pour l'agent d'un autre service dont le directeur a pour mission de réduire le nombre de postes. Dans un tel cas de figure, l'intérêt des autres directeurs de service qui doivent supprimer des emplois tout en améliorant le traitement de leur flux d'activité, n'est pas de se défaire des agents qu'ils estiment être les plus performants. L'atteinte des objectifs du service,

en termes d'activité, dépend en partie de ces agents performants, et au final, l'évaluation de la performance de chaque directeur de service vis-à-vis de la direction du centre, en dépend aussi. D'où la crainte pour le directeur recruteur, dans une situation classique d'asymétrie d'information entre recruteur et candidat, de recruter un agent qui serait « *un bras cassé* » ou « *un mistigri* ».

*« Là, on est sur de la lutte anti-blanchiment, donc on est sur un dispositif réglementaire qui est regardé de près par la direction générale, l'autorité de contrôle prudentiel. Donc mon souci, ma préoccupation, c'est de ne pas récupérer n'importe qui. Ce qui pourrait soulager un collègue. Donc ma tactique – oui, c'est de la tactique. Il ne faut pas sortir du bois comme ça, avec « tiens, j'ai un poste à pourvoir ». Là, on vous refèle tout de suite un mistigri. [...] Je vois mes collègues en petit comité, je fais du travail souterrain. [...] C'est comme les échanges d'espion sur le pont de Berlin... c'est je te le prends, tu me le prends, celui-là, poum poum. » Francis, directeur de service, CF, ville C*

Sa stratégie a donc consisté à commencer par « *tester la bonne volonté de [ses] collègues à lui proposer quelqu'un de confiance* » en accueillant lors d'un stage de découverte des candidats potentiels issus d'autres services. Le but de la manœuvre consistait alors à lever une partie de l'asymétrie d'information, en mettant à l'essai des postiers qui n'étaient au courant ni du fait qu'un poste serait ouvert prochainement, ni qu'il faisaient là l'objet d'une attention particulière à cette fin. En contrepartie de cet envoi de « stagiaires », le directeur de service en quête de candidat a rétrocedé une partie de sa charge de travail temporaire au collègue directeur de l'autre service, qui en avait alors besoin pour combler le départ en stage de ses propres agents. Ici aussi, la validation officielle de l'échange de lignes budgétaires par le directeur administratif et financier, est intervenue après la négociation « en souterrain » entre directeurs de service. Enfin, ce n'est qu'une fois le stage terminé et les candidats observés, que l'appel à candidatures sera publié par celui qui dorénavant a identifié quel agent est susceptible d'occuper le poste. Comme ce directeur le précise, « *si jamais ces personnes oublient alors de candidater, on leur rappellera que ce serait bien qu'elles y pensent* ». Au final, l'opération de recrutement, pour un seul poste, dans un centre qui compte plus de 1000 agents, aura pris un an et lorsque l'appel à candidatures sera publié, l'offre sera en réalité déjà pourvue.

On s'aperçoit donc en mettant en regard l'attitude des agents, qui d'après les CEP, « *ne veulent pas bouger* », celle des CEP qui les exhortent à devenir acteur de leur parcours, et les conditions d'application réelle des règles de mobilité qui structurent les possibilités d'action des uns et des autres, qu'il apparaît complètement vain de rechercher un quelconque « coupable »<sup>55</sup> de l'immobilisme décrit par les CEP sur le marché interne des centres financiers. Les conditions qui

---

<sup>55</sup> M. Crozier, 1963

rendent ce décalage possible tiennent au fait que les CEP, en portant la parole de la direction de la Banque, sont le relais d'une stratégie plus générale qui vise en partie à réduire les coûts économiques et sociaux des restructurations. Dans le même temps, le système plus individualisé de gestion des parcours, reposant sur une mobilité initiée par les agents, n'est pas encore effectif. Il ne peut d'ailleurs en être autrement, dans la mesure où la mobilisation d'autres règles au caractère plus contraignant, notamment les accords négociés collectivement, rendent les velléités individuelles couteuses. Initier une mobilité de manière anticipée à une réorganisation revient effectivement à renoncer aux mesures incitatives qui accompagnent les reclassements (prime, promotion, aides financières), mais aussi, entraîne la rupture des solidarités collectives qui peuvent aller jusqu'à ce que chaque agent d'un même service accepte de réduire son activité à temps partiel de manière à éviter la suppression du poste d'un collègue.

Agents, managers, directeurs, font ainsi la preuve que les individus prennent bien une part active à la construction collective de l'organisation en établissant des stratégies dominantes et, de cette façon, montrent à quel point ils sont collectivement capables de « faire agir les règles »<sup>56</sup>. Ce type de stratégie révèle enfin comment les acteurs jouent à la fois dans et contre le système qui concentre, en lui-même, les conditions de possibilité du jeu qu'ils choisissent de jouer. Pour autant, l'observation de ces stratégies à l'œuvre révèle également une hétérogénéité des parcours professionnels et du sens des mobilités, qui semblent se recouper avec une distribution inégale des capacités à jouer un jeu gagnant, notamment entre personnels qualifiés et personnels moins qualifiés, en clair, entre cadre et agent d'exécution, mais aussi en fonction du moment où intervient cette mobilité au sein de la carrière.

## **2.2 L'inégale capacité de « faire agir les règles »**

L'enquête a permis de montrer qu'un nombre important des ressorts de la mobilité se situent en dehors des seules règles de gestion du personnel. Nous avons mis à jour des principes de mobilité qui sont différents de ceux incarnés par la mise en place des CEP et de l'accompagnement individuel qu'ils réalisent. En particulier, l'injonction à l'anticipation du changement, à l'initiative des mobilités et au final à la responsabilité de son parcours professionnel, accordées à un degré inégal d'autonomie des individus, à un moment particulier de la carrière et à des formes distinctes d'investissements passés, ne produisent pas les mêmes effets

---

<sup>56</sup> J.-D. Reynaud, 1997

selon les catégories de personnels. Les personnes les plus qualifiées, les cadres et les cadres supérieurs, ont en effet intégré depuis longtemps ce principe d'entreprise de soi à travers la conduite de leur propre carrière. Les entretiens biographiques que nous avons réalisés avec eux laissent apparaître un principe de mobilité professionnelle inscrit dans une logique individuelle et quasi entrepreneuriale de leur carrière. Mais, si la qualification des individus implique une mise en œuvre différente d'un même principe de gestion des carrières, on peut s'interroger sur le sens d'un tel dispositif d'autonomisation, lorsqu'il est appliqué à une population moins qualifiée. Aussi, nous verrons dans cette partie, en quoi le fonctionnement composite du marché interne offre des ressources distinctes en fonction des individus et de leurs qualifications, mais également en fonction du moment où ils se situent dans leur carrière. Si les plus qualifiés apparaissent mieux dotés pour s'approprier les dispositifs individuels de gestion qui ouvrent la voie à des logiques de marchandage dans la construction de mobilités ascendantes, c'est aussi parce qu'ils ont devant eux l'enjeu d'une carrière à réaliser, au sein de l'entreprise ou ailleurs. Contrairement à ceux, généralement moins qualifiés, mais aussi plus âgés et dont la carrière est en grande partie déjà accomplie, qui ont plutôt tendance à privilégier les stratégies moins coûteuses et reposant sur le fonctionnement des instances collectives de négociation.

Au fil des entretiens, l'hétérogénéité des parcours permet de distinguer les logiques de carrière des agents les plus qualifiés (les cadres ou les cadres supérieurs) et celles des moins qualifiés (les agents d'exécution, mais aussi les chefs d'équipe, cadres de premier niveau). Les exemples sur lesquels nous allons nous appuyer vont nous permettre de saisir la diversité des stratégies individuelles entre ces deux catégories de personnels. Nous verrons que pour les cadres, le caractère individuel et autonome de la gestion des parcours de carrière constitue un principe qui coïncide plutôt bien aux ressources qu'ils peuvent mobiliser dans la réalisation d'une mobilité professionnelle. D'un autre côté, pour les agents d'exécution et les agents de maîtrise, ceux de la classe I à III, le dispositif d'accompagnement individuel mis en place par l'entreprise se heurte en fait à un principe collectif de gestion des parcours qui s'avère nettement plus efficace qu'une stratégie individuelle promue par les CEP.

Pour les cadres, la gestion individualisée des parcours de carrière ne pose pas vraiment de problème de compatibilité avec les ressources dont ils disposent et les perspectives ascendantes de carrières qu'ils envisagent. Ces personnels qualifiés, dotés de diplôme d'un niveau bac+5, souvent diplômés d'écoles de commerce et/ou d'instituts prestigieux, rencontrent un principe de gestion des carrières auquel ils ont été formés, auquel ils s'attendent et pour lequel



L'individualisation des compétences constitue une ressource mobilisable efficacement. Il n'y a pas de réel découplage entre les règles mises en place par l'entreprise et la réponse qu'ils sont en mesure d'adopter. Pour nombre de ces profils, de directeurs de service notamment, nous avons pu observer une relative congruence entre les transformations de l'entreprise, de ses règles de gestion du personnel, et la capacité de ces cadres à endosser un rôle de managers volontaristes, assurant en partie la mise en œuvre des transformations de La Poste, en même temps qu'ils posent ainsi les jalons nécessaires à la poursuite de leur carrière.

Le récit opéré par Francis, Directeur d'un service d'expertise au centre financier de [ville C], permet de saisir en quoi les modalités de gestion de carrière des cadres se sont transformées dans l'entreprise. À 50 ans, il dresse un bilan sur sa carrière, qui s'est déroulée, à ce moment-là, selon le même principe pour tous (cadre ou non-cadre)<sup>57</sup>, à savoir l'entrée sur un grade en fonction du classement à un concours d'entrée, puis un système de promotion selon la logique de l'ancienneté et du concours interne. Le regard qu'il porte aujourd'hui sur le parcours de sa jeune collègue, Directrice du service de la clientèle dans le même centre, déjà arrivée à un grade hiérarchiquement plus élevé que le sien grâce au changement des modes de recrutement et de promotion, montre comment le contexte organisationnel constitue un appui essentiel pour permettre aux acteurs de fonder des stratégies gagnantes. Comme le fait remarquer Francis, lorsqu'il avait trente ans dans les années 1990, « *la règle, c'était les concours* ». C'est-à-dire un même principe, au caractère également prescriptif pour tous les agents de La Poste. Il a donc joué le jeu des concours et ainsi gravi les échelons jusqu'à devenir « *groupe A* », c'est-à-dire cadre supérieur. Mais comme les règles ont changé, qu'elles permettent dorénavant à certains « *hauts potentiels* » de connaître une ascension accélérée, il éprouve une certaine amertume que l'on perçoit lorsqu'il déclare qu'il a « *grillé des cartouches* ». Autrement dit, Francis a utilisé à un moment de sa carrière des ressources organisationnelles, en l'occurrence des mutations géographiques, lui permettant de gravir les échelons hiérarchiques, puisque pour rendre les mutations attractives, elles s'accompagnaient souvent de promotion. Le problème est qu'une fois la « *cartouche* » mutation utilisée, elle n'est réutilisable qu'après un certain laps de temps, qui dépend de la transformation des structures productives de l'entreprise, de sa traduction en termes de postes de travail, de l'ordre de priorité des agents inscrits au tableau de mutation, de leur souhait d'y répondre ou non... bref, autant d'éléments contingents qui montrent que l'utilisation d'une telle ressource à un moment donné d'une carrière est le résultat d'un calcul stratégique qui doit tenir compte non

---

<sup>57</sup> En cela, on peut rapprocher le récit de Francis de celui de Serge et Harry (fonctionnaires d'Etat, reclassés), évoqués au chapitre 1, lorsqu'ils présentaient le blocage de leur carrière comme un résultat du changement des règles du jeu en cours de partie : « On savait que si on voulait progresser, on passait les concours. »

seulement de l'effet immédiat sur la carrière (la promotion qui accompagne la mobilité), mais aussi, des effets à plus long terme d'une telle décision sur les évolutions de carrière à venir. Peut-être, Francis aurait-il dû rester au siège pour bénéficier d'appuis hiérarchiques qui l'auraient propulsé vers des postes plus prometteurs pour la suite de sa carrière. C'est bien sûr en cela que la formule « *avoir grillé des cartouches* » peut être interprétée, mais surtout, c'est le regret qui s'exprime lorsqu'il met en regard son parcours avec celui de sa collègue « *Dir' Cli', qui elle, est groupe B* ». Il regrette d'avoir eu à jouer un jeu moins favorable pour sa carrière que celui qu'il aurait été amené à jouer s'il avait eu trente ans au même moment que sa collègue « *Dir' Cli'* ». Un jeu qui ne s'avère pas tellement différent de celui qu'il a eu à mettre en place quand il était plus jeune (il s'agit toujours de passer un examen écrit puis un oral en interne), mais un jeu qui offre un gain nettement plus substantiel que celui qui lui était offert durant les années 1990 (« *il aurait fallu que je sois dans les systèmes actuels* »). Pour un même jeu, la matrice des gains a donc évolué et c'est bien l'entreprise qui l'a fait évoluer. Aujourd'hui, le problème pour Francis est qu'à 50 ans, en tant que Directeur d'un service d'expertise dans un centre financier, l'entreprise ne lui permet plus vraiment d'être dans la partie.

*« Le Directeur du centre est cadre stratégique, pas moi... je suis Groupe A. Je suis juste sous le groupe B là. Parce qu'à une époque le groupe A, c'était IV.1, IV.2, IV.3, moi je suis IV.3, je suis juste dessous. Groupe B, ici, c'est la Dir' Prod', et la Dir' Cli' ; après un nouveau processus... Vous avez entendu parler des viviers, groupe B ?... Ça, c'est ce qui se fait de mieux en matière de mobilité, et de repérage de cadres à hauts potentiels. Il y avait ce qu'on a appelé les jeunes potentiels, [...] ils repéraient des gens de moins de trente-cinq ans, des jeunes cadres sup'... Des choses qui m'auraient bien intéressé dans les années 90... où j'étais... Et donc là, vivier, des formations, un accompagnement, du coaching, un parrainage par les membres du siège, donc un réseau machin... Et puis au bout d'un moment, au bout de deux ans, deux ans et demi des mobilités, souvent géographiques... [...] Moi j'ai fait des mobilités, j'ai grillé des cartouches... J'aurais mieux fait de rester au siège à l'époque, encore un an de plus peut-être, enfin... c'est de l'histoire ancienne. Disons que quand j'avais trente ans, les règles, c'était des concours, donc ça, ça ne s'appliquait pas. Donc au moment où vous exprimez votre potentiel, donc... on parle d'un jeune cadre sup' qui a de l'avenir, 30-35 ans, moi j'étais dans le concours, je les ai passés, je les ai eus. Donc j'ai bénéficié du truc, ça me permet de me retrouver là aujourd'hui, et d'être dans les N-1 du Directeur. Mais pour aller encore plus haut, il aurait fallu que je sois dans les systèmes actuels, de mobilité, etc. La Dir' Cli' qui vient de partir là, a eu une mobilité qui est très représentative de ce qui se fait de mieux, et pourtant ça a beaucoup pataté. Elle était DRH à Clermont-Ferrand, DRH de petit centre. Il y a quatre ans et demi, puisqu'elle est arrivée ici il y a quatre ans. Sciences-Po quand même, donc du potentiel à l'origine, elle avait fait une boîte juste avant, une boîte ou deux. Mais elle arrive DRH du centre financier de Clermont, ce n'était pas sa première expérience, elle avait trente et quelques années, trente et un, trente-deux... Ella a été Dir' Cli' adjoint, Dir' Cli', et maintenant elle est Directrice de centre. Elle a quitté le centre de [ville C] pour un autre centre. Alors de petite taille, mais groupe B elle se retrouve. »* Francis, directeur de service, CF, ville C

Ce récit, cité au chapitre 2 pour illustrer la variété des dispositifs de promotion et leurs effets inégaux sur le déroulement des carrières, prend ici un sens particulier dans la mesure où il montre

en quoi la transformation des règles de gestion du personnel instaurées par l'entreprise sont utilisées d'une manière différente par ces cadres pour construire leur parcours de carrière. Pour autant cet exemple ne peut être généralisable tant il occulte un aspect déterminant dans la réussite de telles stratégies de construction de carrière ascendante pour un cadre, à savoir le rôle du supérieur hiérarchique. En effet, pour que les règles du jeu officiel puissent être activées, des stratégies de négociation individuelles doivent être mises en œuvre. À côté des dispositifs normés, prévus par l'entreprise, les cadres doivent être engagés dans une relation directe avec leur supérieur hiérarchique. Le N+1 du cadre, qui occupe mécaniquement une position influente dans l'organisation, joue alors le rôle d'intermédiaire entre un homologue directeur (potentiel recruteur) et son « poulain » dont il assure le développement des compétences. L'exemple de Nathalie, directrice d'un bureau de poste parisien au moment de l'entretien, montre comment « son patron » de l'époque, ancien président du directoire de la Banque, lui a expliqué d'emblée les règles du jeu implicite : « vous restez deux ans et après vous bougez ». Le récit qu'elle en fait montre aussi comment les services de gestion des ressources humaines sont maintenus à l'écart de ce genre de tractations qui s'opèrent au sein de la ligne exécutive, entre directeurs et cadres. Le système effectif de construction des carrières pour les cadres évoque presque un système de parrainage, où le « chef » aurait pour mission d'assurer le bon déroulement de la carrière de ses subordonnés. En utilisant son réseau d'influence au sein de l'organisation, il permet de faire agir plus rapidement et plus efficacement le système officiel, centré sur la norme et régi par les services RH. Ce faisant, il saisit aussi l'opportunité de montrer l'étendue de son pouvoir, qui s'étend ainsi au-delà de l'administration des affaires courantes, mais va jusqu'à intervenir dans le gouvernement des individus.

Nathalie, diplômée de SciencesPo et HEC, avait préalablement travaillé pour un groupe privé de services aux entreprises, spécialisé dans la fourniture de services de restauration. Elle avait rejoint le poste d'assistante de direction au siège de la Banque en souhaitant rejoindre une entreprise publique. Elle explique comment, dès la première étape de sa candidature, elle a joué la carte de l'accès direct aux acteurs décisionnaires, en court-circuitant le traitement administratif que réservent classiquement les services RH de toute entreprise à une nouvelle recrue.

*« Je regardais toutes les offres d'emplois à la SNCF, chez EDF, tous les trucs un peu publics ou parapublics parce que je trouvais que ça avait un lien avec ce que j'avais fait à SciencesPo. Et puis à [ancien employeur], je trouvais que l'ambiance était très très dure, très très mauvaise. Et j'avais mis ça un peu sur le compte que ce soit un groupe côté et que c'était un peu des requins. Je suis tombée sur cette annonce un peu au hasard, j'ai postulé... je me suis dit, c'est exactement ce que je veux faire. Des trucs transversaux, on n'en trouve quasiment jamais, je me suis dit c'est exactement mon truc. J'ai postulé dans*

*l'après-midi même aux RH et j'étais tellement excitée en me disant je le veux, je le veux, qu'en fait j'ai traîné sur le site de La Banque Postale, j'ai trouvé le nom de mon chef, je lui ai écrit directement en double de ce que j'avais fait à la RH et donc c'est lui qui a mis le turbo et en un mois c'était fait. Je ne sais pas ce qu'il se serait passé si c'était passé par le biais de la RH. Mais j'ai écrit au manager opérationnel et c'est allé très très vite. » Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris*

Dans cette mobilité, les acteurs du service RH sont mis à l'écart dès la première étape du processus de recrutement. Comme s'ils n'étaient pas les bons interlocuteurs pour négocier les périodes de transition professionnelle, au moment du recrutement et même plus tard, comme c'est le cas pour Nathalie, lorsqu'il s'agit de changer de poste en interne. Le récit que fait Nathalie de son processus de recrutement renforce même l'idée d'un service de gestion servant de simple chambre d'enregistrement des décisions prises par les « chefs ».

*« Il [son chef] m'a reçue en entretien deux fois, j'ai vu la RH une fois, ça c'est très mal passé et j'ai vu le numéro deux de la Banque XXX, donc j'ai eu quatre entretiens.*

*E : Mal passé avec la RH, c'est-à-dire ?*

*Parce que c'est une nana qui était odieuse. On avait rendez-vous à 8 heures du matin, elle est arrivée à 8h30, elle me lit le 20minutes dans l'ascenseur sous le nez, j'arrive dans son bureau, elle ne me dit pas de m'asseoir et puis bon... je ne suis pas vieille, mais elle me refait le coup de l'entretien « citez-moi trois qualités, trois défauts, quelle est la chose dont vous êtes la plus fière dans la vie... », je ne m'étais vraiment pas préparée à ça. Et voilà... Donc après mon chef m'a revue, parce que je pense que le compte-rendu ne devait pas être très très bon. Et il m'a revue en me disant « c'est bizarre j'avais eu un bon feeling », et puis non, le bon feeling a été confirmé. Et puis après j'ai vu le numéro deux de la Banque, XXX, parce que comme je travaillerai pour lui, que ce serait moi qui ferai les comptes-rendus, qu'il voit que je n'avais pas l'air trop débile. Ça s'est fait comme ça. » Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris*

Ensuite, dès l'arrivée de Nathalie au sein de l'équipe d'assistanat de direction, c'est son chef qui lui précise les règles du jeu implicites : *« Quand j'ai été recrutée, mon chef m'a dit qu'on y restait deux ans, qu'on découvrirait la Banque et qu'après on se trouvait un point de chute dans le groupe. »* Et le principe s'est appliqué pour Nathalie, de la même façon que pour son prédécesseur et que pour son successeur :

*« Pareil, la personne avant moi, on lui avait dit, 'tu restes deux ans, après tu bouges', il s'était trouvé autre chose et... c'est un poste qui tourne beaucoup. Mais avant de partir, j'ai recruté le nouveau avec mon chef, qui est arrivé en janvier dernier.*

*E : Donc vous avez participé à votre propre succession ?*

*Oui, complètement, il m'a fait participer au recrutement. »*

*Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris*

Au-delà de la dimension perpétuée d'un tel système de construction des parcours, c'est surtout le rôle du « chef » qui apparaît déterminant. C'est lui qui décide de qui il recrute, quel que soit le niveau de mécontentement ostensible des services RH, c'est lui qui explique, tel un parrain, à ses

nouvelles recrues dans une perspective de carrière ascendante, qu'elles doivent rester deux ans et ensuite trouver autre chose. En l'espèce, il offre même la possibilité à Nathalie de s'exercer à un rôle qu'elle aura probablement à remplir dans sa carrière : recruter son successeur. Comme s'il la laissait jouer, le temps d'un recrutement, un rôle qui n'est pas encore le sien, mais qu'elle occupera sans doute dans quelques années au vu des promesses contenues dans sa trajectoire professionnelle. Comme une façon de se faire la main.

Le rôle déterminant du supérieur hiérarchique est confirmé dans les étapes qui suivent le déroulement de carrière de Nathalie au sein de l'entreprise, c'est-à-dire après la période des deux ans, au moment de négocier une mobilité qui, autant que faire se peut, débouche sur un poste ouvrant la voie à des promotions futures. Sorte d'investissement en capital carrière, qui pour être négocié au mieux, nécessite l'intervention du supérieur hiérarchique.

*« Je n'ai pas fait appel aux RH en disant, « bonjour, quand mon chef m'a recrutée, il m'a dit que c'était pour deux ans, ça fait un an et demi, il faut que je commence à chercher, aidez-moi. » Ça, je ne l'ai pas fait. Je ne l'ai pas fait parce que je ne connais pas beaucoup d'entreprises où les RH – c'est un jugement de valeur –, mais où les RH sont vraiment en soutien et en accompagnement à ce point là des salariés, malheureusement. Et puis comme on était quand même, je dois le reconnaître, la direction où je travaillais, placé assez haut dans la hiérarchie, on a accès à beaucoup de monde, et moi ça m'a facilité les contacts transversaux au sein du groupe. Ce qui fait qu'en fait mon chef m'a organisé un stage où je suis partie une semaine sur le terrain à Marseille. J'ai passé une journée en Centre financier, une journée avec les Contrôleurs bancaires, une journée en bureau de poste... il m'a fait découvrir pas mal de métiers du terrain sur une semaine. » Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris*

La suite de l'entretien réalisé avec Nathalie permet d'étayer à nouveau cet argument. Nous avons déjà évoqué dès le premier chapitre, l'existence de dispositif de gestion du personnel dont l'objectif est de favoriser la mobilité entre les différents secteurs d'activité de La Poste. Ce dispositif, appelé Parcours croisés, a été utilisé par Nathalie qui est ainsi passée d'un poste d'assistante de direction à la Banque, à un poste de directrice de bureau de poste, à l'Enseigne. Comme nous l'avions déjà souligné, elle était ainsi passée du statut de banquière à celui de postière. Mais ce qui retient notre attention ici, ce n'est pas tant qu'elle ait opéré une mobilité interne de la Banque à l'Enseigne, mais bien plus, comment l'usage efficace de ce dispositif a été rendu possible par l'action de « son chef ».

*« Les Parcours croisés... donc c'est favoriser la mobilité des gens entre les métiers... Mais ça relève vraiment des volontés personnelles des gens du groupe en fait. Et grâce à mes fonctions, j'avais quand même un accès assez facile aux membres du directoire et un jour j'en parlais à [numéro 2 du directoire] qui est membre du directoire et le directeur de La Banque Postale, en lui disant, « vous savez, moi j'aimerais bien être DET (Directeur d'établissement), ça m'intéresserait ». Donc j'ai eu de la chance, il a*

*envoyé tout de suite un mail à la DRH de l'époque de la Banque, qui était XXX, en lui disant, « j'ai trouvé la première candidate pour les Parcours croisés, il y a Nathalie qui voudrait devenir DET ».*  
Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris

Ce n'est donc pas uniquement l'existence d'un dispositif de gestion des mobilités au sein de l'entreprise qui permet aux acteurs de bouger plus ou moins facilement de postes ou d'entités, ce n'est pas tant non plus l'existence de ce type de dispositif qui assure l'employabilité du personnel au sein du marché interne, mais leur efficacité dépend de qui les active. Dans le cas de Nathalie, elle a clairement bénéficié de son accès aux membres du directoire de la Banque. Elle travaille quotidiennement avec eux, et son « chef » est le numéro 2 de la Banque. Elle l'explique d'ailleurs clairement en comparant sa « situation » avec celle de ses collègues, qui envisagent aussi une mobilité et aimeraient occuper un poste de directeur de bureau de poste.

*« J'ai été aidée du fait de ma situation... pas moi, parce que dans la hiérarchie je ne suis pas haute, mais de ma direction et de mon chef. Parce que je connais d'autres gens actuellement à la Banque qui voudraient devenir DET, ça patange, il ne se passe rien. Donc moi, il y a eu une volonté politique pour moi, j'ai été poussée. [...] J'ai été favorisée... enfin, j'ai été favorisée... si aux entretiens il s'était dit que j'étais mauvaise et que je ne ferais pas l'affaire, je n'aurais pas été prise. Mais on a clairement mis un turbo à ma candidature. Parce que je vois bien, là-haut, entre guillemets, la dynamique ne prend pas.*

*E : C'est-à-dire ?*

*Je connais au moins deux personnes qui voudraient devenir DET, ça fait, pour l'une, un an, et l'autre, six mois, elles ne partent pas, on ne leur propose pas de bureau, il ne se passe rien en fait. »* Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris

Le rôle « politique » s'est en fait traduit par une implication personnelle de son « chef », qui a directement écrit à la Directrice des ressources humaines de la Banque qui venait de mettre en place ce dispositif des Parcours croisés. Autrement dit, ces deux acteurs, du même comité de direction ont conclu un arrangement implicite qui consiste, pour le numéro 2, à fournir à la DRH la première occasion de faire vivre le dispositif de mobilité qu'elle vient de mettre en place. En contrepartie, celle-ci utilise son pouvoir hiérarchique vis-à-vis de ses subordonnés de la sphère RH, pour faciliter et accélérer les démarches administratives. Le résultat pour Nathalie n'est pas mince, car non seulement sa mobilité a été « boostée », mais en plus, elle a bénéficié d'un poste particulièrement attractif, qu'elle décrit comme « le plus beau bureau de Paris ». Il a surtout l'immense avantage, pour Nathalie, d'être situé très proche du siège de la Banque. Autrement dit, l'accès au réseau d'acteurs influents reste facilement mobilisable. Car, pour qu'un supérieur hiérarchique intervienne en faveur d'une mobilité, il faut que le cadre soit en mesure de cultiver un réseau de relations avec ces acteurs influents. Sans quoi, ils sont voués à l'application formelle des règles de gestion du personnel, avec pour seule garantie, que cela « patange ».

Les deux exemples de Francis et Nathalie donnent un double aperçu de la régulation implicite nécessaire pour activer les règles de la mobilité. Elle fonde la rationalité d'une stratégie de cadre, qui, pour construire un parcours professionnel ascendant, ne peut pas uniquement compter sur les dispositifs réglementaires officiels mis en place par les services RH, mais bien aussi sur son réseau, et surtout, sur le pouvoir de son supérieur hiérarchique, qui sont des ressources permettant de rendre effectives les procédures officielles.

*« On est obligé de cultiver une espèce de réseau. Tout ne fonctionne que comme ça en fait. Si vous ne connaissez personne, personne ne s'occupera de vous. Mais je crois que c'est comme ça dans toutes les entreprises. On rêve tous que les RH vous appellent un jour en vous disant, « j'ai pensé à vous pour tel poste, vous seriez génial ». Dans la vraie vie, ça n'existe pas ça. Pourtant on en rêve tous. » Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris*

Il faut aussi tenir compte du fait que Francis et Nathalie, en tant que managers, interviennent dans la mobilité de leurs subordonnés. Dans leurs propos, notamment dans ceux de Francis, on voit tout le travail qu'ils opèrent *« en sous mains »*, pour maintenir dans un premier temps les services RH à l'écart lors d'un processus de recrutement. Ils ne les informent et les laissent appliquer les règles formelles de la mobilité (appels à candidatures, jurys, etc.), qu'une fois la partie mise sous contrôle, c'est-à-dire, une fois l'incertitude maîtrisée par un jeu de tractations entre directeurs. Les propos de Nathalie confirment cette stratégie informelle permettant de canaliser les enjeux d'un recrutement (ne pas recruter un *« mistigri »*). Aussi bien pour son propre cas que pour la gestion des mobilités de ses subordonnés, ses relations avec les services RH restent purement formelles et en dehors des processus effectifs de décision, pour enregistrer administrativement le résultat des négociations entre acteurs de la chaîne exécutive de l'entreprise.

*« Alors là, moi je dépends des RH de Paris Sud, ils ne sont pas très nombreux, je pense qu'ils sont débordés et ils ne sont pas du tout dans une problématique de gestion des carrières et d'anticipation. Ils ne sont que dans le rétropédalage et dans la gestion d'urgence. Ce n'est pas du tout des gens avec qui je peux m'asseoir autour d'une table et dire voilà, « ça fait deux ans et demi que je suis là, je voudrais évoluer, qu'est-ce que vous me proposez. Ce n'est pas comme ça que ça marche malheureusement. » Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris*

*« Je suis amenée à travailler avec eux pour gérer les évolutions professionnelles de mes collaborateurs. Mais quand viendra mon tour... En gros, c'est à chacun de se prendre en main pour se trouver un nouveau job, il ne faut pas attendre d'aide des RH. » Nathalie, chef d'établissement, bureau de Poste, Paris*

Les propos de Nathalie laissent penser que la régulation implicite et les logiques de marchandage s'appliquent aussi bien dans le cas des mobilités concernant les cadres que dans celle des agents. Or, tous les agents n'ont pas les mêmes ressources pour opérer ce genre de négociations

informelles. D'abord, ils n'ont pas le même accès aux acteurs décisionnaires. Le supérieur hiérarchique d'un agent est un cadre de premier niveau, un chef d'équipe, qui lui-même n'a pas le pouvoir d'un directeur de service comme Francis ou Nathalie. Ses collatéraux, chefs d'équipe, ne sont pas non plus décisionnaires dans les recrutements ou les mobilités de leurs agents, et de ce fait, ils n'ont guère de ressources à échanger entre eux (« *sur le pont de Berlin* »). Leur principale préoccupation réside dans l'atteinte des objectifs collectifs de l'équipe, dont dépend l'évaluation de leur propre performance. Par conséquent, ils n'ont pas grand intérêt à faciliter la mobilité des agents les plus performants. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, ils déploient alors une stratégie qui permet de masquer l'information sur la valeur des agents, entretenant ainsi le flou vis-à-vis de ceux en charge d'attribuer les promotions (les jurys formés des directeurs de service, le directeur du centre, le DRH du centre). En évaluant tous leurs subordonnés « Excellents », les chefs d'équipe maintiennent un voile d'ignorance sur la performance de « leurs » agents, basculant la responsabilité de la décision sur un jury éloigné des réalités du travail qui leur permet de maintenir une cohésion de façade salubre. Ils laissent ainsi les cadres de rang supérieur démêler ensemble leurs marchandages, dont on a vu que l'enjeu principal portait justement sur l'incertitude de la qualité des futures recrues.

L'arrivée des CEP au cœur de cette mécanique pré-existante pose plusieurs problèmes à ces managers de premier niveau. Avec l'appareillage dont ils disposent, notamment la réalisation d'entretiens en face à face, les CEP sont potentiellement en mesure de lever en partie l'incertitude sur la qualité des agents, et ensuite, de porter cette information auprès des managers recruteurs. Nous avons précisément montré au chapitre 4 que les CEP qui parviennent le mieux à endosser leur rôle sont justement ceux qui arrivent à entrer en discussion avec les directeurs et à leur apporter ce type d'information sur la compétence des agents. On comprend ainsi que les chefs d'équipe qui ont le plus à perdre dans cette reconfiguration du script de la négociation sont ceux dont l'évaluation est la plus directement dépendante de la performance des agents, notamment les services de la clientèle. Se montrer particulièrement peu coopératif lorsqu'il s'agit d'envoyer ses agents en entretien des 18 mois avec le CEP, est donc une façon, non pas tant de limiter la baisse immédiate de réponses aux appels entrants, mais bien plus, de ne pas mettre en péril la performance de long terme du service, qui serait induite par le départ des agents les plus compétents.

Pour les agents eux-mêmes, l'introduction des CEP dans la relation avec leur manager est potentiellement problématique. En effet, nous avons vu au chapitre 3 à quel point la conception



du dispositif CEP s'est opérée en adoptant un prisme individuel dans la construction des parcours. En fait, ce dispositif conçu par des cadres et des consultants, rompus à ces méthodes de négociations individuelles dans les moments de transition professionnelle, apparaît de ce point de vue comme un outil visant à transposer un mode de gestion des carrières de cadre à celle des agents. Or, les agents ne sont pas dans la même situation que les cadres et tous, cadres ou agents, n'en sont pas non plus au même moment de leur carrière. Lorsque le CEP les exhorte à prendre en main leur devenir professionnel, à passer d'une mobilité dite contrainte à une mobilité dite choisie, les agents constatent souvent le caractère inadapté de l'outil à une réalité qu'ils perçoivent leur échapper (les appels à candidatures publiés une fois que le choix du recruteur est fait ; les promotions sont attribuées par quotas et par un jury éloigné des réalités du service). Ils constatent aussi le coût que représente une telle initiative et une telle responsabilité dans la construction d'un parcours qui s'avère être parfois en grande partie déjà accompli.

Le jeu de la mobilité choisie que leur suggèrent les CEP leur apparaît alors comme un jeu perdant à coup sûr : dans leur situation, se mettre dans une telle perspective de mobilité, c'est se risquer aux aléas d'une négociation qui leur échappe, dans la mesure où un tel choix revient à mandater le CEP pour qu'il obtienne l'accord d'un directeur de service d'organiser un stage de découverte, sans pour autant garantir un quelconque débouché sur un recrutement. Agir ainsi, de manière individuelle, en devançant la restructuration de son service, c'est aussi prendre le risque de rompre avec la solidarité collective qui existe au sein des équipes, sans garantie que le service nouvellement rejoint ne soit pas concerné à plus ou moins brève échéance par une autre restructuration. Agir ainsi de manière « autonome », comme l'appelle de ses vœux la direction des ressources humaines de la Banque, c'est enfin renoncer à la garantie d'accompagnement prévue dans les accords sociaux, qui se traduit par des indemnités financières pouvant représenter plusieurs mois de salaire ainsi qu'une perspective de promotion plus rapide que s'il avait fallu valider les unités de compétence dans son poste.

Le graphique ci-dessous montre comment le nombre de promotions, rapporté à l'effectif global de l'entreprise, a connu une forte augmentation depuis 2004. Autrement dit, c'est à la date où l'entreprise est entrée dans une phase intense de restructuration (la séparation de La Poste en quatre entités distinctes, Courrier, Colis, Enseigne, Services Financiers) que le taux de promotion a triplé, passant de 3,8% de l'effectif en 2003, à 11,3% en 2009. Comme si, dans une période de restructuration permanente, la promotion avait été une monnaie d'échange permettant de faciliter les mobilités internes, en doublant les mobilités horizontales de mobilités verticales. Les accords

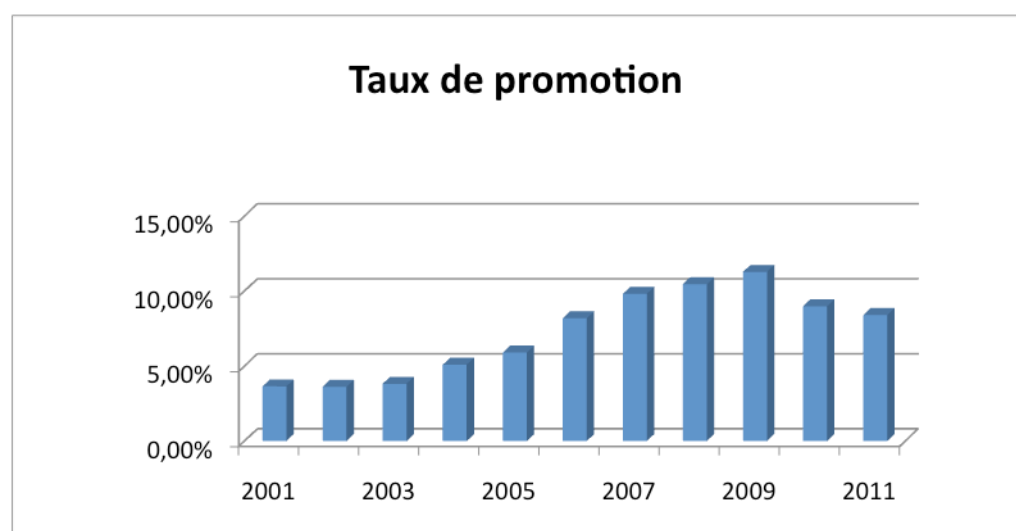
AMB qui valent jusqu'en 2015 dans les centres financiers, confirment la stratégie mise en œuvre par la direction pour assurer une transformation de l'appareil productif tout en limitant le risque de tensions sociales<sup>58</sup>. Les dispositions relatives à l'accompagnement des agents dont l'activité est supprimée sont précisées comme suit dans l'annexe des accords AMB :

*« Les agents dont l'activité est supprimée au sein de leur service ou de leur centre, bénéficient d'une priorité pour suivre cette activité sur le nouveau service ou site où elle est transférée. Par service, il est entendu les Services Spécialisés (SGE, contentieux, crédits, successions et titres), les deux filières de Production, les Services Clientèles (risques, réclamations, vie du compte, SDSR, développement client et service client) ainsi que les différents services supports. [...] »*

*Les conséquences éventuelles sur le régime de travail de chaque agent feront l'objet du dialogue adapté au plan local, entre l'agent et les personnes chargées de suivre le déroulement de son projet. D'une manière générale, l'agent en cours de réorientation devra adapter ses horaires de travail à ceux des sessions de formation, ainsi qu'aux horaires de service dans lequel il sera affecté. Toutefois, la situation de chaque agent sera étudiée en amont en équipe pluridisciplinaire avec le manager. L'agent disposera d'un délai d'adaptation suffisant pour lui permettre de réorganiser sa vie privée.*

*Les agents concernés ont accès aux mesures financières d'accompagnement, ainsi qu'aux mesures d'âge. S'ils le souhaitent, ils peuvent bénéficier de la priorisation de leurs vœux de mobilité existants, afin d'être réorientés, selon les règles en vigueur à La Poste, vers d'autres métiers. »*

**Figure 12 : Taux de promotion exprimé en pourcentage de l'effectif global**



Source : Bilans sociaux, Groupe La Poste

<sup>58</sup> La réorientation des activités de production vers les activités commerciales s'accompagne en fait d'une transformation de la structure fonctionnelle des centres financiers : « Evolution progressive des métiers vers des niveaux II.1 à II.3 dans les principaux domaines d'activité (clientèles, spécialisés et production), afin de faciliter l'accueil de nouveaux arrivants et les évolutions professionnelles inter-métiers ». Accord sur l'Avenir des Métiers Bancaires des centres financiers 2011-2015.

Dans ce système qui place d'un côté les cadres, cadres supérieurs et directeurs dans une logique de marchandage informel, à la fois pour le devenir de leur propre carrière, mais aussi pour celles de leurs subordonnés ; qui cantonne les acteurs de la filière RH à un rôle d'enregistrement administratif de décisions qui leur échappent ; mais, en même temps, qui assure *via* les règles de la négociation collective, une protection des agents face à l'arbitraire des négociations de face à face, on voit se dessiner un système où le CEP n'a pas vraiment de place, notamment parce qu'il n'a guère de rôle pertinent à jouer. La stratégie des agents, consistant à ne surtout pas dire à leur CEP qu'ils ont un projet professionnel à mettre en œuvre apparaît rationnellement fondée, dans la mesure où jouer la carte de l'autodétermination de sa mobilité, lorsque l'on est un agent, c'est jouer à coup sûr, un jeu perdant. En effet, les modalités d'accompagnement des mobilités présentées dans l'encadré 11, montrent clairement qu'il est préférable de perdre son activité et d'obtenir un accompagnement (financier et promotionnel) certain, plutôt que de concrétiser un « projet professionnel » qui ôte le caractère prévisible de l'accompagnement et entretient l'incertitude.

## Encadré 11 : L'accompagnement des mobilités prévu par AMB, extraits des annexes

### *Un outil permettant l'accès aux offres de postes au sein des Centres financiers*

Afin de faciliter l'accès à l'information des agents sur les offres de postes disponibles spécifiquement sur le métier SF, et avant diffusion des offres sur la bourse d'emploi national du groupe La Poste, un outil type bourse d'emploi SF sera mis en place.

### *Le comblement des postes vacants dans le Centre financier*

Chaque centre définira les modalités applicables dans le cadre d'une concertation locale. Elles s'organiseront au minimum autour des points suivants, étant entendu que les compétences détenues sont un critère déterminant :

- l'offre de poste, sa fréquence, ses modalités de publicité ;
- le contenu des fiches de poste ;
- les modalités de consultation de ces fiches ;
- la durée de l'offre ;
- les conditions de candidature ;
- les modalités de sélection ;
- les critères des dates de mutation ;
- la situation des agents non retenus lorsque leur activité a été transférée ;
- l'information des organisations syndicales locales.

## 2. L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITES

### 2.1 Les mobilités fonctionnelles

A ce titre deux situations sont à considérer pour lesquelles les dispositifs d'accompagnement indemnitaires sont dissociés :

- les agents qui perdent leur activité ;
- les agents qui concrétisent un projet professionnel.

#### 2.1.1 Pour les agents qui perdent leur activité

L'évolution professionnelle sur une activité d'un autre service, nécessitant de suivre une formation et de réaliser un effort d'adaptation significatif, permettra la perception d'une indemnité forfaitaire supplémentaire (aux dispositions du BRH 10 du 15 février 2002) de 2000 euros, versée 3 mois après la prise de fonction sur le poste.

Quelle que soit l'évolution de l'agent, il bénéficiera d'un accompagnement et d'un soutien renforcés par sa ligne managériale et par le conseiller en évolution professionnelle ou le gestionnaire de carrière auprès desquels l'agent ou le cadre supérieur trouvera toutes les informations utiles.

#### 2.1.2 Pour les agents qui concrétisent un projet professionnel

- **vers un autre métier au sein de La Poste ou du groupe La Banque Postale** : ils pourront bénéficier de stages de découverte sur une nouvelle fonction. La durée du stage sera appréciée localement en fonction de la nature du poste visé et du parcours de l'agent. Si le stage n'est pas concluant, le retour dans son établissement est la règle.

- **vers l'une des trois Fonctions Publiques (hospitalière, état ou territoriale)** : ils inscriront leur mobilité dans le cadre des dispositifs législatifs en vigueur au moment de leur mobilité et dans le cadre du dispositif « Envie d'avenir vers la Fonction Publique ».

Accord Avenir des Métiers Bancaires des Centres financiers 2011-2015

16  
IC  
M.  
AR  
PRA.

Les agents bénéficieront, en complément de l'appui du conseiller en évolution professionnelle ou du gestionnaire de carrière, d'un accès direct à l'information sur la mobilité vers la fonction publique via le numéro vert mis à la disposition des postiers (0 800 001 131).

- **pour créer ou reprendre une entreprise** : ils pourront être accompagnés par les acteurs de la cellule d'aide à la création d'entreprise (ACE). Les agents bénéficieront du dispositif d'accompagnement tel que prévu dans la décision CORP-DRHRS-2009-02.

- **pour un projet personnel** : afin de permettre à des agents de réaliser un projet personnel (ne relevant pas de la création/reprise d'entreprise). Cet axe est en négociation entre la DRHRS et les organisations syndicales. Il sera mis en place suivant les décisions prises.

## 2.2 La mobilité géographique

Pour faciliter la réalisation de projets qui impliqueront une mobilité géographique souhaitée par l'agent :

- pour suivre son activité dans un autre centre ;
- pour prendre un poste vacant dans un autre centre.

Ils bénéficieront d'un accompagnement financier de mobilité, à savoir :

- du remboursement des frais de visite du nouveau lieu de vie (2 jours d'ASA maximum hors détal de route, ainsi que les frais de transport et restauration, y compris ceux du conjoint, selon les barèmes en vigueur à La Poste ; les frais de garde éventuels des enfants pendant ces deux jours sont également pris en charge sur présentation de justificatifs),
- de la prise en charge de leurs frais de déménagement sur la base des frais réels (devis le moins cher sur présentation de trois devis émanant de sociétés référencées localement),
- de 7 500 euros, plus les majorations de 1 500 euros par enfant à charge, pour financer les frais de leur installation,
- du dispositif « loca-pass » pour financer les frais de recherche d'un logement et de sous-traitance des démarches administratives liées au déménagement par le biais du CIL (collecteur Interprofessionnel du logement), ainsi que d'un programme de recherche de logement locatif ou en accession à la propriété, et également des dispositifs gratuits « loca-pass » servis par les organismes collecteurs de 1% logement (prestation de garantie de paiement des loyers, prêt gratuit couvrant le dépôt de garantie de loyer) ou « prêt pass-travaux » pour financer des travaux d'amélioration de leur résidence principale.

## 2.3 L'accompagnement des conjoints

### 2.3.1 L'accompagnement de la mobilité des conjoints postiers

Les dispositions réglementaires ne permettent pas de prioriser les vœux du conjoint d'un agent à reclasser. Aussi, la mutation de ces personnels sera examinée dans le cadre des structures compétentes pour gérer le comblement des postes vacants.

Lorsque ces conjoints ne seront pas susceptibles d'être mutés, les agents en seront avisés trois mois avant que l'activité de leur service ne soit transférée.

Accord Avenir des Métiers Bancaires des Centres financiers 2011-2015

IF 17 02 PRA.  
AB

Dans un contexte où l'organisation n'a pas fini sa métamorphose et où les nouvelles règles d'individualisation des parcours n'ont pas encore totalement remplacées les instances collectives de négociation, la réponse des agents, notamment les plus faiblement qualifiés et les plus avancés dans la carrière, consiste à déployer une stratégie dont le résultat est garanti (une prime, une promotion, en contrepartie d'un reclassement), plutôt que de se lancer dans un jeu à l'issue aléatoire et aux retombées lointaines. Le désarroi des CEP s'est parfois exprimé par une formule décrivant la mobilité dans les centres financiers comme un processus où « on donnait des primes aux agents pour changer d'étage » (Violette, CEP, CF [ville C]). Si le phénomène est rendu aujourd'hui plus complexe, notamment parce qu'il s'opère par la mobilisation de règles inégalement prescriptives et inégalement mobilisées par les acteurs en fonction de leurs ressources, il laisse

apparaître différentes sources de régulation (entre directeurs, entre l'entreprise et les organisations syndicales) où la place du CEP ne semble pas encore stabilisée.

*« Ici, nationalement, dans les centres financiers, les syndicats avaient réussi à négocier que lorsqu'un service ferme – donc moi, mon service a fermé en 2010, on touchait une prime de 1500 euros. Quand je racontais ça en famille, par rapport à d'autres boîtes, ils étaient affolés. Parce que 1500 euros pour changer du 3<sup>e</sup> étage au rez-de-chaussée, il y a des boîtes où on les envoie à 50 ou 100 bornes plus loin, ils ne touchent rien. Donc c'est vrai que ça paraît... J'ai une copine, son mari est cadre dans une boîte informatique, quand je lui ai raconté, 'ah bah dis donc...' Ah bah ouais, mais nous on est des vrais syndicalistes (en rigolant). Parce qu'il est un peu anti-syndicat. Bon, ce n'est pas que les syndicats qui ont réussi à négocier, c'est aussi la boîte qui a lâché un peu de fric, pour un moment donné avoir la paix sociale. Donc c'était 1500 en 2010 quand je suis partie, l'année d'après ils ont renégocié avec les autres syndicats, nous on n'a pas signé, mais c'est passé à 2000 euros. Et là, sur les réorganisations qu'il y a en ce moment, il y a des services qui disparaissent, on essaie de faire valoir... c'est l'accord AMB II, après tout il existe cet accord même si on n'a pas signé, il n'y a pas de raison que les agents ne l'aient pas cette prime. [...] Sinon, sur la promotion, ils ont un petit peu fait jouer ça. Ce qui posait d'énormes problèmes parce qu'ils filaient un grade supplémentaire à la personne quand elle arrivait dans son nouveau service. Et du coup nous, on a vu, dans le service clientèle où j'étais, on a vu des clashes pas possibles. Parce que des anciennes qui étaient là depuis très longtemps, qui connaissaient le boulot sur le bout des doigts, n'avaient pas eu leur promotion et c'est le petit jeune d'à côté qui venait d'arriver, qui venait d'un service à côté, qui venait juste de démarrer, qui lui, l'avait et du coup se retrouvait plus gradé. Je me rappelle d'une collègue qui a fait la gueule à tout le monde pendant trois mois. Y compris qui nous a fait peur. Elle qui était vachement consciencieuse qui était toujours à l'heure, qui était boulot boulot, qui ne prenait pas ses pauses et tout. Là, elle quittait pendant deux heures le service, on ne la retrouvait pas. Elle ne parlait plus à personne, pendant trois mois, elle faisait la gueule à tout le monde. Elle arrivait en retard. Mais elle faisait exprès d'arriver en retard. Elle attendait en bas pour arriver en retard au boulot. Elle ne pouvait pas admettre qu'elle était la plus ancienne du service, qu'elle n'avait pas eu la promo et que c'était celui d'à côté qui venait d'arriver qui l'avait eue. Même si on lui expliquait que c'était parce que lui, la boîte avait fermé son service et qu'en échange, elle lui avait filé un grade supplémentaire. Mais ça, elle ne pouvait pas l'admettre. » Clothilde, agent au service de l'arrivée, syndicaliste, CF, [ville d'Île de France]*

## Conclusion

Pour conclure, l'état de reconfiguration du marché interne se caractérise par plusieurs phénomènes. Le premier est la coexistence de règles au caractère inégalement prescriptif. Le principe des promotions, apparemment très strict, laisse néanmoins une place à l'évaluation du responsable hiérarchique qui change le caractère automatique de l'application de la règle. L'individualisation, par la création des CEP et la réalisation d'entretiens tous les 18 mois, exhorte les agents à définir un projet professionnel dont la réalisation est bien aléatoire. Alors que dans le même temps, un accord d'entreprise prévoit l'application de mesures d'accompagnement à la mobilité beaucoup plus strictes et ne dépendant guère de la capacité des agents à mobiliser quelques ressources inégalement réparties (réseau d'influence, capacité du CEP à entrer en

négociation avec les directeurs de service). Si la mobilité semble être passée d'une logique ascensionnelle (les agents changeaient de poste et étaient promus) à une logique fonctionnelle (les postiers changent de poste, parce que leur poste est supprimé et que les besoins de l'entreprise évoluent), cela se traduit par une inégale capacité des acteurs de faire agir ces règles « molles » dans un sens qui leur soit favorable. Les postiers les plus qualifiés apparaissent ainsi les mieux dotés pour jouer un tel jeu qui met à l'épreuve leurs capacités à être mobiles tout en étant promus, alors que d'autres restent, autant que possible, « immobiles », de manière à ne pas perdre le bénéfice prévu d'une mobilité forcée lorsqu'elle se présentera. Le rapport à la carrière joue également un rôle, selon qu'elle représente encore un enjeu ou alors qu'elle a déjà été accomplie au sein de l'entreprise lorsqu'elle était d'ailleurs encore une administration. Dans ce dernier cas, prendre l'initiative d'une mobilité signifie mettre en œuvre une nouvelle façon de faire carrière, alors même que l'horizon de la retraite ne permet guère d'en percevoir les gains, mais uniquement d'en subir les inconvénients. Dans bien des cas, les CEP apparaissent comme un rouage de l'application d'une règle au caractère faiblement structuré et dépendants d'autres facteurs plus déterminants encore que les accords sociaux dans les mouvements de personnel. Les variations démographiques apparaissent en effet comme un facteur déterminant dans l'allocation des postes, notamment parce que l'entreprise a fait le choix de procéder par mouvements internes et non par le licenciement et le recrutement externe. Il nous reste donc à essayer de comprendre pour quelles raisons l'entreprise maintient en place un tel dispositif, qui manifestement semble peu ajusté au rôle qui lui incombe.

À quoi servent les CEP ?





## Introduction

Le précédent chapitre a montré en quoi le marché interne du travail à La Poste et plus particulièrement dans les centres financiers repose sur des registres de règles distincts dont les effets dépendent des acteurs qui les mobilisent. La particularité de ce marché interne est donc de fonctionner à la fois selon des principes collectivement administrés et en même temps, selon une logique négociée qui tend à individualiser la gestion des carrières. Les différents cas de figure que nous avons pu rencontrer nous ont permis d'identifier des situations composites liées à la mobilisation de tel ou tel type de règles et au recours plus ou moins systématique à une logique de marchandage dans la gestion des mobilités. En outre, le traitement des données empiriques que nous avons recueillies ne visait pas à établir le caractère vrai ou faux des éléments de structuration de ce contexte mouvant, mais bien plus à en saisir les effets produits sur la logique de construction des carrières. Ceci, à travers le recueil et l'analyse des éléments de discours et de représentation de cet espace socialement structuré, ainsi que par l'observation de pratiques *in situ*.

Le point essentiel est donc bien plus le caractère structurant de ces représentations et les effets qu'elles produisent. En ce sens, notre démarche se veut résolument pragmatiste dans le sens où ce qui est ici tenu pour vrai est, pour reprendre la formule de W. James (1910), ce qui fonctionne, ce qui marche dans le réel, dans la mesure où les conséquences produites par ces modes de représentation sont, quant à elles, bien réelles. Cette caractérisation du fonctionnement du marché interne postal par les récits de carrière ne vise donc pas tant à distinguer un avant et un après (ce qui supposerait d'ailleurs une rupture franche entre deux périodes et donc la capacité de distinguer des régimes d'action différents), mais consiste plutôt en une tentative de mise en cohérence d'un ensemble d'éléments empiriques recueillis *in situ*. De nombreux éléments propres à l'organisation postale du marché interne montrent qu'il s'agit d'une entreprise en mutation n'ayant d'ailleurs pas complètement achevé sa métamorphose (N. Vézinat, 2012). Tout l'enjeu du traitement des données empiriques vise donc essentiellement à rendre intelligible une situation qui se floute, et dont les zones grises qui en résultent produisent des effets dont il est indispensable de rendre compte pour comprendre les récits de carrières et le sens qu'ils prennent pour leurs auteurs dans un contexte de reconfiguration du marché interne.

La caractérisation des logiques de construction des parcours professionnels repose sur l'observation de différentes situations à partir desquelles nous avons essayé de comprendre comment les individus, à travers la construction de leur carrière, se positionnent et comment ils évoluent au sein de cet espace structurant.

D'une manière générale, les références aux concours comme modalité d'accès à l'emploi, la logique de l'ancienneté et du concours interne comme ressorts de l'évolution professionnelle au sein de La Poste, ainsi qu'une mobilité géographique fortement couplée à la mobilité fonctionnelle, sont autant de principes de régulation des carrières évoqués par les postiers au cours des entretiens biographiques. Ils dessinent un système d'allocation des postes, des promotions et des mobilités des individus, caractérisé par un principe collectif de gestion du personnel et un mode de régulation fondé sur un ensemble de règles formelles. Le parcours qu'ils évoquent, relativement commun aux postiers depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 1990, consistait à passer un concours d'entrée sanctionnant des connaissances scolaires afin de déterminer un grade, qui, lui-même, permettait d'accéder à un panel de postes déterminés. L'attribution de ce dernier impliquait, pour l'immense majorité des postiers, une nomination en Ile-de-France, où il s'agissait pour eux de « faire leurs classes », avant de pouvoir prétendre à une mutation leur permettant de regagner, selon leurs vœux, une région d'origine, de province ou d'ailleurs. La mobilité fonctionnelle était donc, pour beaucoup de postiers, un outil au service de la réalisation d'une mobilité géographique, souvent considérée comme un objectif de vie centré sur l'attente du retour à la région d'origine.

Avec la fin du recrutement des fonctionnaires et le recours à un mode de recrutement décentralisé, le découplage des différentes dimensions de la mobilité laisse à voir le dessin de parcours professionnels autrement construits. La mobilité fonctionnelle n'est plus vraiment utilisée comme un outil permettant de réaliser le souhait d'une mutation géographique. Celle-ci est d'ailleurs bien souvent considérée comme un sacrifice nécessaire à la réalisation d'un plan de carrière, plus que comme un objectif de carrière en soi. La carrière des postiers, qui prend dorénavant place dans un contexte de réduction des effectifs et non plus de pénurie de main-d'œuvre, vise prioritairement à assurer l'employabilité de l'individu (en interne comme à l'extérieur de l'entreprise), c'est-à-dire une capacité à faire la preuve de ses compétences pour l'emploi, bien plus qu'à rejoindre une région de province, qu'ils n'ont d'ailleurs pas été contraints de quitter puisqu'ils ont été recrutés localement.

Face à ces deux types de représentation d'une carrière postale, nous souhaiterions montrer que la mise en place des conseillers en évolution professionnelle s'inscrit dans un mouvement qui vise à accompagner les postiers dans l'acceptation du fait que les règles du jeu ont changé, en passant d'un registre des mobilités organisées par l'entreprise à un registre résolument proactif où il s'agit

de se positionner individuellement face aux restructurations de l'entreprise. Nous avons vu que la transformation des règles de gestion d'un marché interne n'est pas automatique, nous verrons que modifier le sens que les postiers donnent à ces dispositifs de gestion, tels que le conseil en évolution professionnelle, pour qu'ils en fassent l'usage attendu n'a rien d'automatique. Nous montrerons dans quel cas certains postiers s'en emparent, et quelles conditions apparaissent nécessaires à leur appropriation. Nous verrons enfin, comment les différentes façons d'utiliser le dispositif CEP renvoient aux CEP la nécessité d'ajuster leur rôle.

C'est la lecture de l'accord sur l'Avenir des Métiers Bancaires en centres financiers (AMB II) qui permet de comprendre réellement l'inscription du rôle des CEP dans ce mouvement d'acceptation du changement. Aussi bien en ce qui concerne la transformation des activités des centres financiers que des règles de mobilité. En effet, la création des CEP apparaît au registre des moyens mis en œuvre au sein de l'accord (AMB II) visant à accompagner la transformation du marché interne des centres financiers. Ce faisant, l'accord ne reflète que mieux le fonctionnement composite du marché interne en transition qu'il tente d'organiser. L'accord prévoit en effet un ensemble de modalités collectives visant à aménager les parcours de carrières des postiers en fonction des transformations que connaissent les centres financiers (réduction de l'activité de production et transfert du personnel vers les services commerciaux). En ce sens, le dispositif peut donc être perçu comme un outil collectif de gestion de la main d'œuvre dans un contexte de restructuration de l'appareil productif. À cela près que c'est en tout autre terme que les CEP sont présentés, comme moyen de réalisation de ces « nouveaux » parcours de carrière :

*« Les signataires du présent accord se fixent comme objectif l'élaboration de parcours de carrière ouverts et attractifs sur l'ensemble des domaines d'activité de la Banque Postale, de manière à permettre l'enrichissement des parcours professionnels et la mobilité. Cette politique s'appuiera sur : un accompagnement par le manager de chaque agent avec en appui le conseiller en évolution professionnelle ou le gestionnaire de carrière ; un développement de la formation, sous forme en particulier, d'une offre de parcours et de périodes de professionnalisation. Une nouvelle dynamique sera engagée afin de donner les moyens à chaque agent d'être acteur de son évolution professionnelle. Ainsi, chaque agent sera suivi et accompagné par son manager et par un conseiller en évolution professionnelle ou le gestionnaire de carrière. Il bénéficiera a minima, tous les 18 mois d'un entretien de bilan sur la mise en œuvre de son projet professionnel, sur l'identification de ses compétences acquises et sur ses souhaits d'évolution. »*

La « nouvelle dynamique » de gestion des parcours apparaît bien comme un principe collectif, que les CEP, « en appui » du management, sont en charge de mettre en œuvre en responsabilisant les agents. Ceci, afin de les rendre « acteurs » de leur évolution professionnelle. Il s'agit donc bien d'un outil de gestion du personnel qui n'entend finalement pas dire autre chose aux agents qu'ils doivent se préparer – à défaut de l'être déjà – à devenir autonomes dans la gestion de leur propre

parcours. L'annexe de l'accord précise d'ailleurs par quels moyens concrets le CEP peut réaliser sa mission d'accompagnement à la réalisation du projet professionnel des postiers :

*« Le conseiller en évolution professionnelle ou le gestionnaire de carrière apportera l'appui nécessaire à l'agent, cadre ou cadre supérieur pour chercher une activité en rapport avec les compétences détenues et/ou le potentiel d'évolution sur une nouvelle activité. À ce titre, il : réalisera des actions permettant la construction et la réalisation d'un projet professionnel ; contribuera avec le manager, à conseiller chaque agent sur les actions de développement à entreprendre ; conseillera chaque agent sur les dispositifs d'accompagnement existant (DIF, VAE, diagnostic de compétences, aide à la création d'entreprise, mobilité vers la fonction publique, mesures d'âge, promotion, passerelle inter métiers,...) ; proposera des bilans professionnels et des ateliers d'aide à la réalisation de CV, lettres de motivation, des entraînements aux entretiens de mobilité, de recrutement ou de sélection. »*

Si la notion de projet professionnel revient une nouvelle fois dans cette partie de l'accord, il n'en reste définitivement pas clairement défini. Le flou qui entoure cette notion de « projet professionnel » demeure problématique pour les CEP qui de fait, ne voient pas toujours les limites du périmètre de leur action. On se souvient des inquiétudes qu'ils formulaient à l'égard de leurs formatrices, qui face à l'absence de définition stabilisée du contour de la fonction de CEP, avaient apporté une solution en définissant elles-mêmes ce qu'il fallait entendre par « projet professionnel » (Cf. chapitre 4, *infra*). Le contenu de leurs actions n'en demeure pas moins vague non plus. Ils doivent « réaliser des actions », sans préciser lesquelles, permettant de « construire et de réaliser un projet professionnel », dont on ne sait précisément de quoi il doit être fait. Ils doivent aussi « contribuer à conseiller » ; « conseiller » ; « proposer »... autant d'actions dont l'appréciation est essentiellement subjective. Nous avons relevé la situation de porte-à-faux dans laquelle indiquent se trouver les CEP, entre le travail effectif qu'ils réalisent autour d'enjeux mous, mal définis et pourtant bien réels, et la tentative d'objectivation (combien d'entretiens, combien de départs en retraite, combien de projets professionnels, etc.) de leur supérieur hiérarchique qui ne peut faire reposer son évaluation sur la seule dimension subjective de leur travail quotidien et sur laquelle il n'a d'ailleurs aucune mesure d'appréciation possible.

La question qui subsiste alors à ce stade du raisonnement n'est donc plus tant celle du découplage entre travail prescrit et travail réel, ni celle de l'efficacité supposée ou plutôt limitée du dispositif, mais bien celle du sens de ce travail en apparence absurde. Pourquoi l'entreprise maintient-elle un outil de gestion de la main d'œuvre en apparence si décalé de la réalité des problèmes qui se posent sur le terrain ? À la fois pour les agents, confrontés aux fermetures et restructurations régulières des services. Mais aussi pour les managers – recruteurs, confrontés à la réduction tendancielle des effectifs et qui n'ont guère d'autre choix que de laisser œuvrer les voies

« naturelles » du départ. À quoi servent donc véritablement ces CEP et quel sens donnent-ils à leur propre travail ?

Nous verrons d'abord en quoi les CEP sont l'expression d'une politique RH et d'un cadrage spécifique qui présente comme une absolue nécessité l'évolution du modèle social de La Poste. Nous insisterons sur le fait que, en dépit d'un problème construit par la direction des ressources humaines, les CEP remplissent une fonction qui, du coup, ne sert pas la cause pour laquelle leur poste a été créé, mais compte tenu du contexte de restructuration permanente des sites sur lesquels ils opèrent, remplissent, entre autres, une fonction d'apaisement des rapports sociaux. Nous verrons enfin les différentes facettes que comporte l'activité de CEP, et notamment celle qui consiste à faire évoluer les postiers dans leurs représentations du changement. S'il s'agit là d'une opération de performance du monde postal, nous verrons dans quels cas et à quelles conditions celle-ci peut effectivement s'opérer.

## **1. L'évolution professionnelle, un problème construit par la direction des ressources humaines**

Les données internes à la direction des ressources humaines du Groupe La Poste auxquelles nous avons pu accéder grâce à notre configuration d'enquête permettent de voir l'élaboration de la mobilité professionnelle en tant que problème à gérer. La constitution de la mobilité comme problème repose sur le diagnostic d'un modèle social « à bout de souffle ». Autrement dit, compte tenu des transformations de l'entreprise, le fonctionnement de son marché interne ne serait plus en capacité d'absorber les flux de réallocation de la main d'œuvre en fonction des compétences nouvelles dont ont besoin les centres financiers.

### **1.1 Le diagnostic d'un modèle social « à bout de souffle »**

Pour étayer à présent cette hypothèse et évaluer le degré de validité à lui accorder, il nous faut opérer un rappel méthodologique présentant les conditions sociales de recueil des données empiriques que nous avons présentées en ouverture. Rappelons cet élément important, que le terrain d'enquête n'était pas l'entreprise d'accueil de la Cifre. Mais l'entreprise d'accueil, cabinet de conseil en management et RH, a réalisé plusieurs missions d'accompagnement pour ce client et bien que les raisons de notre présence sur le terrain, en tant que chercheur, et celle d'autres

salariés du cabinet, en tant que consultants, ont toujours été contractuellement découplées, nous avons *de facto* un terrain commun et par conséquent de multiples occasions d'échanger nos observations. Les résultats que nous présentons ici sont donc en partie le fruit de ces multiples discussions informelles avec les consultants en mission, mais aussi, le résultat d'un accès privilégié à certaines données internes, du simple fait d'être salarié d'un cabinet qui travaille pour le compte du terrain sur lequel nous établissons nos recherches. Pour des raisons de confidentialité liées à la nature de ces données et principalement pour ne pas mettre en difficulté ni leurs auteurs (internes au cabinet), ni leurs sources (postales), nous nous contenterons de présenter uniquement les éléments qui nous permettent de constituer les arguments nécessaires pour étayer l'hypothèse sur laquelle nous appuyons la suite de notre démonstration.

Le premier point de notre argumentation est que l'ensemble des acteurs de la direction générale des ressources humaines à La Poste porte un discours qui dépeint le « modèle social » de l'entreprise comme « à bout de souffle ». Ce « modèle social » qui cadre l'ensemble des règles de fonctionnement du marché interne postal et dont nous avons déjà dressé les caractéristiques est fondé sur la qualité de l'emploi, la réalisation de carrières longues et l'absence de plans sociaux.

Or, la direction générale des RH semble porter cette conviction selon laquelle le modèle social n'est pas figé et qu'il est évolutif. De son point de vue, ce modèle doit changer et il faut trouver des pistes de renégociation de ce cadre perçu comme trop contraignant. Les raisons avancées pour justifier ce diagnostic sont multiples. Elles concernent en premier lieu le vieillissement de la population et les conséquences supposées liées à l'absentéisme, aux difficultés d'adaptation à la transformation des métiers (une résistance au changement supposée ou réelle), mais aussi à la poursuite d'emplois parfois pénibles et éprouvants physiquement. Une seconde raison concerne la transformation des activités de La Poste : l'enjeu que constitue l'usage du numérique, tant vis-à-vis de nouveaux produits à proposer aux clients (banque en ligne par exemple) que vis-à-vis des modes de travail pour les agents (outils numériques, télé-travail, automatisation de certaines tâches au Courrier et à l'Enseigne, etc.). Une troisième raison concerne le développement des activités commerciales et leur exigence croissante de rentabilité. En dernier lieu, la perception d'un modèle social qui contraint la gestion de l'emploi au niveau des effectifs (faible attractivité et faible possibilité de recrutements de jeunes aux qualifications *ad hoc*) et par conséquent, la nécessité de repositionner cette gestion quantitative des emplois vers une gestion dite qualitative qui engloberait la formation, l'évolution des compétences et au final, la capacité des agents à cultiver une forme d'employabilité. Ainsi s'articule l'ensemble des arguments avancés par la

direction des RH pour justifier l'évolution jugée nécessaire de l'ensemble des règles de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire à la fois le recrutement, la formation et la mobilité.

L'examen approfondi de cette littérature grise permet de prendre en compte trois résultats principaux. Premièrement, les leviers de politique de gestion des ressources humaines sont systématiquement présentés comme des nécessités à mettre en œuvre, pour servir un objectif d'adaptation des règles de gestion du personnel aux transformations de l'activité économique. C'est principalement la décroissance du trafic du courrier, la mécanisation du système de tri, l'optimisation de la distribution du courrier et la diversification des activités commerciales, notamment au sein des Services Financiers concernés par le développement des services de la relation client, mais aussi la gestion des pics d'activité au guichet et à l'accueil téléphonique, auxquelles la direction générale des RH entend répondre en actionnant plusieurs leviers de gestion de ses ressources humaines. En premier lieu desquels, la « décroissance des effectifs », « l'optimisation salariale » et la « diversification des formes d'emploi ». Elle évoque donc plusieurs possibilités d'action en termes de GRH, dont la revue des plages horaires de travail, le recours à des formes d'emploi à temps partiel ou intérimaire, un principe de différenciation salariale, mais aussi, la revue de l'organisation du travail selon un principe d'optimisation de la charge de travail (par un contrôle accru, du chronométrage, ou une optimisation des processus de production). Enfin, le recours à l'externalisation de certaines activités est également envisagé comme un levier d'action possible.

Deuxièmement, face à ce qui est présenté comme des enjeux économiques nécessitant l'adaptation des modes de gestion du personnel, c'est le diagnostic d'une situation bloquée qui est posé. Un tel diagnostic positionne alors la réforme du « modèle social » de La Poste comme inévitable. La rhétorique déployée est relativement invariante : les caractéristiques du « modèle social » de La Poste (carrières longues, qualité de l'emploi et absence de plans de licenciement) se sont construites en plusieurs étapes (uniformisation des statuts par la réforme des classifications, 1991-1993 ; déprécarisation du personnel contractuel par l'accord de Vaugirard, 2004 ; accords sur la formation, la promotion et la qualité de vie au travail, 2005, 2006 et 2011) dont la mise en perspective permet d'en souligner le caractère « évolutif ». La conclusion devient quasi évidente : puisque ce modèle est dit évolutif et que ces caractéristiques sont présentées comme des freins à l'adaptation des modes de gestion du personnel, c'est un réajustement qu'il convient de mettre œuvre pour permettre à l'entreprise de faire face à la diversification, à la modernisation, à l'automatisation, au redéploiement, bref... à la redéfinition de ses activités économiques.



Toutefois, l'étude de ces rapports internes fait apparaître un point étonnant : l'évolution professionnelle ou la mobilité professionnelle ne sont pas présentées comme des leviers majeurs de la politique RH.

Ce troisième point peut surprendre. Alors que les mouvements de main d'œuvre au sein du marché interne de l'entreprise nous avaient été présentés, aussi bien par les CEP que par les initiateurs du projet, comme le principal levier d'ajustement des ressources (humaines) aux besoins de l'entreprise, l'analyse des différents rapports de la DRH du Groupe La Poste conduit *a contrario* à nuancer cette position centrale. Sous cet angle, les leviers de politique RH de l'entreprise apparaissent plus nombreux et surtout, plus pragmatiques. Pour répondre au vieillissement de la population des postiers et au nombre croissant d'inaptitudes physiques (partielles), présentés comme des « enjeux » de gestion RH venant s'ajouter à la question de la redéfinition des activités économiques de l'entreprise, les pistes évoquées sont textuellement : le passage de la sécurité de l'emploi à la garantie d'employabilité ; le passage d'une gestion collective à une gestion « individualisée » des RH ; une plus grande souplesse de gestion « pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ». Sans préciser de quelle façon ces axes de politique RH permettraient de répondre aux enjeux cités plus haut, ils sont déclinés en plusieurs mesures possibles. À l'exigence de flexibilité des organisations, c'est le recours au travail temporaire ou en CDD, à l'annualisation du temps de travail, au travail à temps partiel, à la mixité entre activités, qui sont évoqués. L'aménagement du temps de travail, l'amplitude variable des horaires de travail, mais aussi le recours à l'externalisation, font partie du répertoire d'actions possibles à mettre en œuvre sur la période 2013-2018. Ensuite, le développement de la fluidité des ressources humaines est également présenté comme un levier de politique RH à mettre en œuvre. C'est seulement dans cette optique de fluidification des parcours que l'on trouve l'objectif de développer des outils de gestion individualisés tels que la revue de personnel, la détection des hauts potentiels, les projets professionnels. Enfin, quant au levier de la mobilité, il est évoqué comme un moyen de favoriser les mouvements entre les Métiers (Courrier, Colis, Banque, Enseigne) du Groupe La Poste, mais aussi à l'extérieur.

Finalement, dans un contexte de réduction des effectifs et de redéfinition des finalités de l'appareil productif, la modalité de gestion du personnel par le seul levier de la mobilité interne n'est guère crédible. L'analyse des supports de réunion de la DRH de l'entreprise permettent de mettre en évidence de quelle façon l'organisation du marché interne de l'entreprise est en passe d'être redéfinie. Un autre aspect de ce qui est présenté comme un « enjeu » de gestion des

ressources humaines pour l'entreprise permet aussi de mieux comprendre la place de « l'évolution professionnelle » portée par les CEP. À la question de l'adaptation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise, à laquelle les CEP sont censés apporter des moyens d'action, l'observation de la structure démographique de l'entreprise suggère d'elle-même, une solution toute mécanique. Cet aspect démographique constitue un argument essentiel pour comprendre le sens de l'action des CEP.

Nous avons évoqué au chapitre 4 une certaine forme de décalage entre la rigueur méthodologique offerte par le recours aux données statistiques collectées par la direction générale des ressources humaines de l'entreprise, et la faible pertinence de l'information ainsi recueillie. En effet, la configuration de notre enquête empirique et les modalités d'accès au terrain ne nous ont pas menés, d'une quelconque manière que ce soit, à réaliser une étude pour le compte de La Poste. Ce qui fut d'ailleurs le principal motif invoqué pour nous refuser l'accès, le recueil et le traitement de données statistiques internes à l'entreprise. En outre, un second motif résidait justement dans le caractère inopérant de ces données, tant par l'écart entre la distribution réelle des emplois et la distribution théorique décrite par l'outil de gestion ; que par les changements successifs de dénomination des fonctions, qui au final en disent plus sur l'histoire du processus de fabrication de l'outil de gestion que sur le phénomène qu'il est censé renseigner, à savoir la transformation des parcours professionnels au sein de l'entreprise. Ici encore, c'est notre position d'enquête, « officiellement informelle » qui nous a permis de recueillir un matériau peut-être « impur », mais pour le moins pertinent et permettant de rendre intelligible le phénomène qui nous intéresse.

## **1.2 Dans les centres financiers, une gestion de la mobilité au coup par coup**

L'ensemble des données empiriques que nous avons pu recueillir, qu'elles soient issues de nos interactions avec des consultants en mission pour le compte de La Poste, ou bien de sources internes à l'entreprise, dépeint une situation où la direction générale des ressources humaines semble prendre la mesure de la faiblesse de ses marges de manœuvre en matière de gestion de la main d'œuvre, eu égard à la transformation des activités économiques vers lesquelles s'orientent l'entreprise et la composition de son corps social, dont l'organisation a hérité.

La faiblesse des marges de manœuvre de la direction générale des ressources humaines et sa faible capacité à gérer l'héritage du contingent de fonctionnaires vis-à-vis des nouvelles orientations de

L'entreprise, se mesure autant sur le plan quantitatif de la gestion de ses effectifs, que sur le plan qualitatif des compétences dont elle a besoin dorénavant pour accompagner les changements d'activités que connaît l'entreprise. Au niveau quantitatif, la garantie du lien durable à l'emploi est certes préservée, mais toujours présentée dans les documents de la direction générale comme une contrainte à aménager, et les tentatives pour remanier la teneur de cette garantie existent bel et bien. (Cf. chapitre 2 sur le passage d'une promesse d'emploi à vie à une promesse d'employabilité). Même si des modalités plus drastiques de réduction des effectifs circulent dans certains documents de travail, elles sont toujours présentées comme peu probables, du moins à court terme. La gestion dite qualitative de cette main-d'œuvre vieillissante apparaît donc comme le levier principal de l'adaptation des postiers aux transformations de l'entreprise qu'il conviendrait d'actionner.

Toutefois, cette tentative d'adaptation qualitative ne doit pas faire illusion quant à sa réelle capacité d'action. Le conseil en évolution professionnelle tel que nous avons pu l'observer au sein des centres financiers de La Banque Postale ne produit que peu d'effets sur les carrières, et nous avons montré au chapitre précédent qu'il ne peut raisonnablement en être autrement. Car en même temps que les CEP incitent les agents à la mise en œuvre de leur « projet professionnel », la contrainte sur les effectifs pèse dans la définition des contrats de gestion des managers. Notamment dans les services de production, qui connaissent de ce fait, des projets réguliers de réorganisation, avec chacun leur lot de reclassements pour les agents. Pour mesurer les effets des outils de gestion du personnel dans les centres financiers, il faut effectivement avoir en tête que tous les directeurs d'unité opérationnelle, c'est-à-dire tous les directeurs de services, sont chaque année, évalués sur leur capacité à atteindre des objectifs de gestion définis en termes de niveau d'activité et d'effectifs, presque systématiquement en baisse d'une année sur l'autre. L'atteinte de ces objectifs se traduit par la mise en œuvre de deux modalités de gestion de la main d'œuvre : l'anticipation des départs en retraite et le reclassement des personnels concernés par le transfert, la suppression ou la mutualisation de leur activité, avec tout le processus de négociations « souterraines » que celui-ci peut induire. Ces possibilités d'action locale se retrouvent formalisées au niveau de la direction générale des ressources humaines, où la question du vieillissement de la main-d'œuvre est présentée comme un sujet de préoccupation majeure et où celle de l'accompagnement des restructurations est encadrée par un ensemble d'accords-cadres (comme les accords AMB par exemple) assurant un ensemble de modalités déclinables à chaque projet de réorganisation mis en œuvre localement. Les projets de réorganisation, désignant des processus récurrents de restructuration, sont en fait un moyen de mutualiser certains services, de

redistribuer les fonctions en en redéfinissant le périmètre, et au final de réduire les effectifs tout en inscrivant le processus dans une logique routinisée (réunions avec les CHSCT, comité de dialogue social et comité technique, puis accord spécifique sur un plan d'accompagnement ou application des règles prévues par l'accord-cadre, comme pour AMB II) et dont les conséquences restent maîtrisables à la fois pour la direction et pour les postiers concernés. Les réorganisations, pour reprendre la dénomination indigène, constituent donc *de facto* un des principaux – sinon le seul – leviers d'adaptation de l'entreprise et de ses ressources humaines. En procédant ainsi, service par service, unité opérationnelle par unité opérationnelle, la direction exécutive de l'entreprise et la direction des ressources humaines conduisent à la fois l'éviction progressive des postiers en fin de carrière (de fait en majorité des fonctionnaires) et en même temps, le redéploiement des activités de l'entreprise.

Le coût de cette stratégie d'adaptation est loin d'être négligeable. L'accompagnement des reclassements se traduit souvent par le versement de primes à la mobilité, et/ou par l'octroi de promotions plus rapides. Cet accord entre la direction exécutive de l'entreprise et les organisations syndicales régule de manière collective la poursuite des carrières des postiers dans un environnement mouvant. La particularité de cette configuration est qu'elle crée un système de gestion de la main d'œuvre qui à la fois rend possible – et même gagnante – la stratégie consistant (pour les postiers potentiellement concernés par les restructurations) à ne surtout pas en devancer la mise en œuvre. Autrement dit, ce ne serait pas uniquement les mentalités décrites par les acteurs RH des vieux postiers, fonctionnaires, arcboutés à leur poste et leurs horaires de travail qui expliqueraient l'absence de velléité individuelle à la mobilité, mais aussi la configuration du jeu collectif au sein duquel ils agissent et qui fonde de manière rationnelle le choix d'une stratégie attentiste dans le déroulement de leur carrière, de leur fin de carrière pour le dire plus exactement. Et encore plus particulièrement pour ceux qui sont visés par les restructurations, c'est-à-dire, ceux qui travaillent dans les services de production.

Dans cette configuration, le travail des CEP n'a que peu de place. Tout d'abord, car les mécanismes d'accompagnement des mobilités induites par les réorganisations apparaissent bien plus puissants que le contenu des entretiens avec les agents. Aussi, parce que le changement de stratégie qu'ils suggèrent aux postiers – prendre en main la construction de leur parcours professionnel, en devançant les réorganisations, et devenir acteur de leur projet professionnel – n'apparaît pas toujours adaptée aux conditions dans lesquelles se trouvent ces derniers, souvent en fin de carrière, et couverts par un accord social protecteur.

Pour un grand nombre de postiers, les réorganisations ont constitué le principal métronome des séquences de leur parcours professionnel. Les réorganisations, mais aussi les conséquences de ces réorganisations, notamment en termes financiers et/ou promotionnels, constituent en réalité le principal mode de gestion de la main d'œuvre qu'ils ont eu à expérimenter. Pour inciter les postiers des services de production à rejoindre les services de la clientèle, une prime spécifique et complémentaire était versée. Par conséquent, si « l'évolution professionnelle », qu'il faut entendre comme la transformation qualitative des postes et des compétences dont a besoin l'entreprise pour répondre à la transformation de ses missions, peut apparaître comme le principal enjeu de gestion des RH (dont l'ampleur de la tâche incomberait aux CEP), les principes effectifs de mobilité, actionnés par la majorité des agents en centre financier, sont autres. Ils reposent, pour partie sur un principe incitatif consistant à actionner des leviers de motivation financière, sans réel rapport avec les principes de l'évolution professionnelle décrits dans les documents des services RH qui placent les compétences comme un ressort essentiel de la mobilité.

Nous avons pu identifier une autre cause permettant de comprendre dans quelles conditions l'invitation des CEP à destination des agents pour qu'ils deviennent acteurs de leur projet professionnel est laissée lettre morte. Cette cause tient à la solution mécanique du « problème » de la mobilité professionnelle. En effet, lorsque l'évolution professionnelle des postiers des centres financiers et plus particulièrement ceux des services de production, concerne une population dont la moyenne d'âge avoisine les 50 ans (soit 5 ans de plus que dans l'ensemble de l'entreprise) et où plus de la moitié a passé 50 ans, à peine un quart de l'effectif a entre 40 et 49 ans, 13% se situent dans la tranche 30-39 ans et moins de 5% a entre 20 et 29 ans, un levier d'action évident pour permettre aux centres financiers d'atteindre leurs objectifs en termes d'effectifs consiste alors à laisser la mécanique démographique opérer simplement.

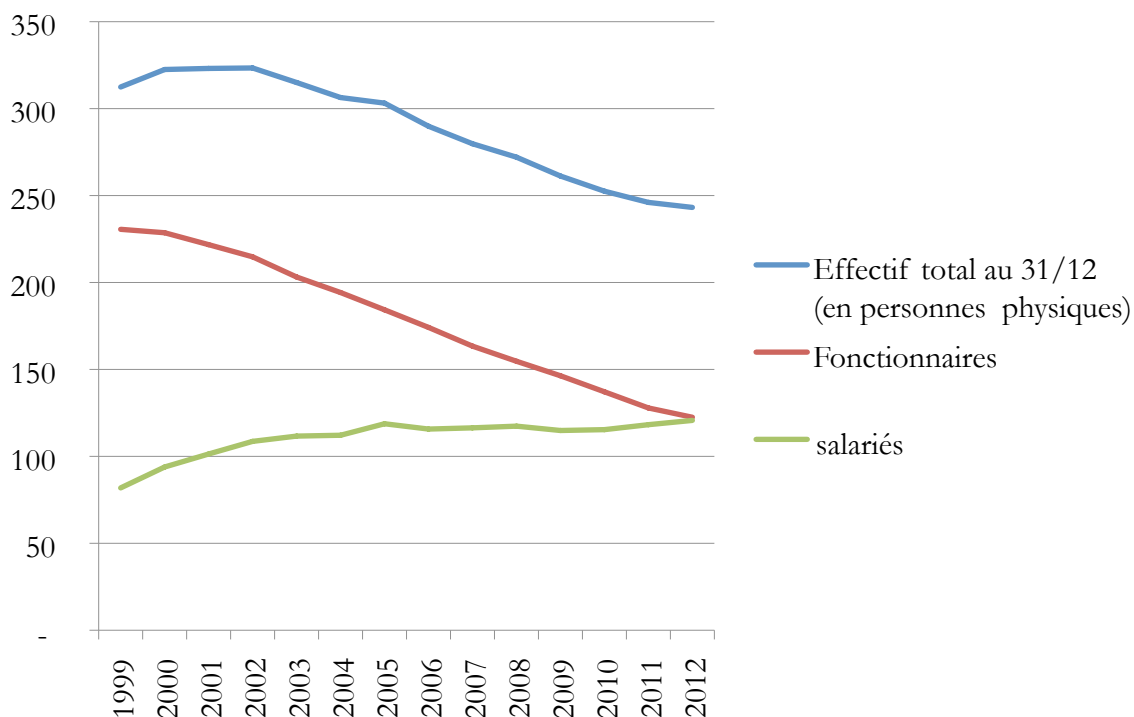
### **1.3 La solution mécanique du vieillissement : « On a sorti le bazooka pour se faire un moustique »**

L'étude des données chiffrées sur lesquelles se penche la direction générale des ressources humaines traduit à la fois la préoccupation en matière de vieillissement démographique des employés, et en même temps, sa résignation face à cette réalité sociale. Si l'on observe le rythme de réduction des effectifs, on s'aperçoit (Cf. chapitre deux, remis ici pour rappel) qu'il suit exactement la même tendance que celle de la diminution du nombre de fonctionnaires. Tout se

passé donc comme si la réduction des effectifs de l'entreprise était calquée sur l'ampleur des départs en retraite des fonctionnaires.

**Figure 13 : Évolution des effectifs de la structure par statut, 1999-2012**

Source : Données sociales La Poste

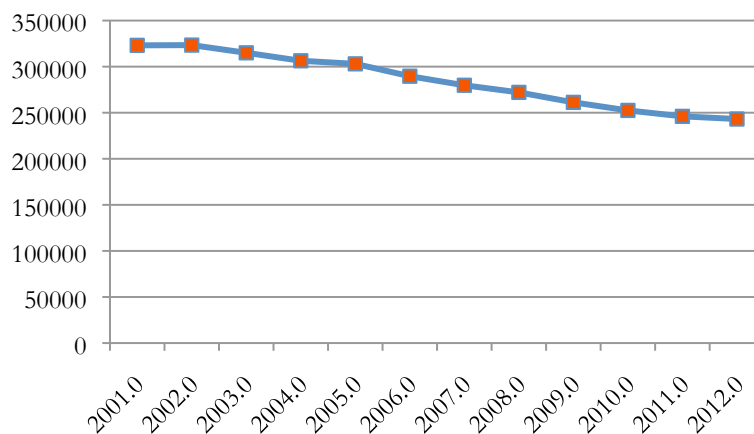


Pour autant, les documents de la direction générale des ressources humaines ne mettent pas en regard les variations des effectifs et leur statut. Nous avons reconstitué ce graphique sur la base des données disponibles dans les bilans sociaux de l'entreprise. Les documents de support utilisés en réunion par la direction générale montrent bien plus l'intérêt porté à la donnée de l'âge et à ses conséquences sur les effectifs. Les deux graphiques ci-dessous illustrent la façon dont la pyramide des âges de l'entreprise prend, au fil des années, une forme particulière de champignon qui nous renseigne à la fois sur la répartition instantanée des postiers en fonction de leur âge, mais aussi, de manière dynamique sur les flux de personnels.

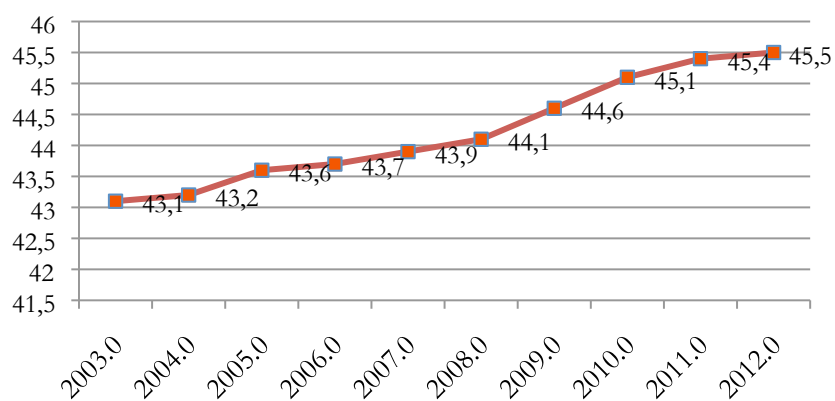
## Évolution des effectifs et de l'âge moyen des personnels de l'ensemble de La Poste

Source : DRH Groupe La Poste, juillet 2013, origine confidentielle

### Effectifs (en personnes physiques)

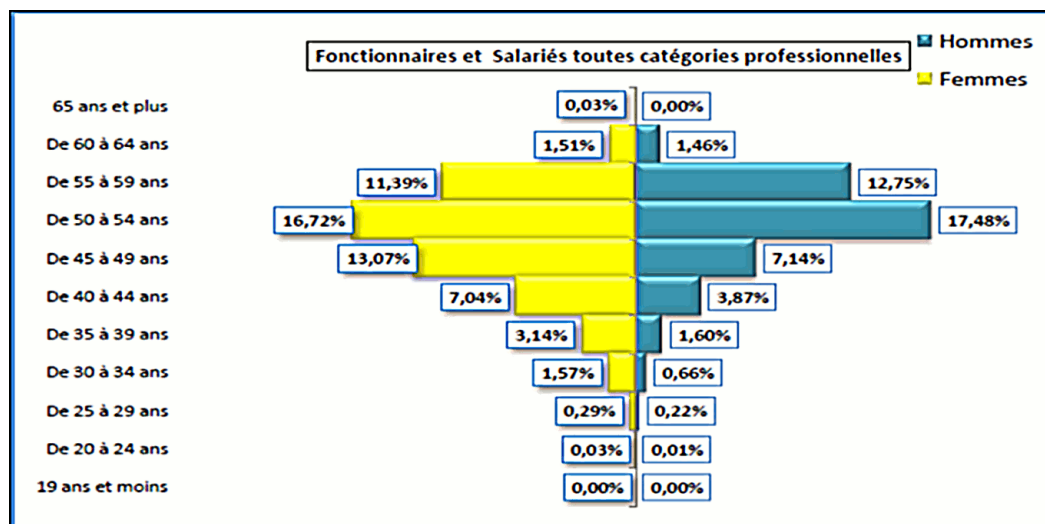


### Âge moyen



## Répartition des effectifs par classe d'âge de l'ensemble des personnels de La Poste, données de 2012

Source : DRH Groupe La Poste, juillet 2013, origine confidentielle



Avec cette représentation, on peut lire une partie de la transformation des modes de gestion du personnel dans l'entreprise. La moitié des effectifs répartie parmi les classes d'âges au-delà de 50 ans évoque la dynamique des carrières longues, caractéristique du « modèle social » de l'entreprise. La présence de classes creuses sur les effectifs plus jeunes traduit en revanche une préoccupation majeure de réduction des effectifs, par l'absence de recrutements qu'elle signifie. De plus, elle indique aussi un enjeu essentiel pour l'entreprise en termes de compétences, à transmettre, à transférer ou à transformer. La forme de cette pyramide des âges en champignon montre également qu'il n'est pas un vain mot de dire que l'histoire de La Poste et de ses transformations est portée par plus de la moitié de ses effectifs. Les plus vieux postiers, qui représentent plus de la moitié de l'effectif, sont porteurs d'une « culture » de service public, qui ne correspond certes plus à la réalité de l'entreprise d'aujourd'hui, mais qui est pourtant souvent présentée par la direction générale comme une source principale de « résistance au changement ».

Aussi, la surreprésentation des postiers âgés dans les centres financiers par rapport au reste de l'entreprise, et plus particulièrement encore dans ceux où, au gré des réorganisations, il s'est agi de réaliser ce que la direction des ressources humaines appelle des « gains de productivité », traduit une partie de la stratégie de gestion du personnel consistant à laisser la « problématique » du vieillissement se régler d'elle-même, de manière mécanique, par la voie des départs dits



« naturels », quitte à amplifier le mouvement par des mesures de départs anticipés pour « mesures d'âge ». Cette stratégie de gestion du personnel, visible à travers la dynamique des effectifs et la distribution des âges se retrouvent dans la représentation collective des agents de certains centres financiers. C'est principalement le cas pour les agents des centres financiers qui ont connu successivement la fermeture de plusieurs entités, le départ des activités de gestion clientèle vers d'autres régions, puis, par conséquent, l'absence de recrutements. En définitive, ceux-là partagent l'impression de travailler dans un « mouvoir ». En une vingtaine d'années, le centre financier de [ville d'Ile de France] est passé de trois sites à un seul, d'un effectif de plus de 6000 personnes à 1200 aujourd'hui, qui plus est, exclusivement centrées sur les seules activités de production, puisque les services de la clientèle ont été délocalisés vers d'autres régions à la fin des années 1990. Pour Jean-Loup, agent au sein d'un service de gestion du centre financier de [ville d'Ile de France], la stratégie de gestion du personnel est simple, elle se résume à « *maintenir suffisamment d'activité pour occuper les vieux* » et « *faire mourir le centre en douceur* ».

*« On dépouille l'activité ici et on garde juste suffisamment d'activité pour faire mourir le centre en douceur. C'est-à-dire qu'on n'a pas de licenciement, mais les effectifs baissent et on n'a pas de recrutements non plus. [...] Donc en fait, on maintient juste assez d'activité pour occuper les vieux. Moi je fais partie des plus jeunes, j'ai 47 ans. Je fais partie des dernières vagues de concours qui sont arrivées. Et le reste du temps, ce sont les gens qui partent. »* Jean-Loup, agent dans un service de gestion, CF, ville d'Ile de France

La diversité des centres financiers rend néanmoins complexe la transposition locale des modalités de gestion des flux de personnel à l'ensemble des situations. Si du point de vue de la direction générale la possibilité de laisser jouer la variable du vieillissement et des départs sans recrutements équivalents, est une solution au problème de l'évolution professionnelle, la transposition de cette « politique » de gestion des ressources humaines ne peut être identique selon les centres financiers. En effet, certains ont maintenu, au gré des réorganisations, une activité de production et une activité clientèle, et pour d'autres, seuls les services de production sont restés en place. En fonction de la situation de chaque centre, le rôle des CEP varie entre incitation au départ en retraite anticipée, appel à candidature vers les services clients, et, plus exceptionnellement vers une mobilité externe (Fonction publique ou création d'entreprise). L'ensemble des extraits d'entretien qui suivent montre comment est appréhendée la gestion des ressources humaines, depuis le siège de la direction générale des RH jusqu'à la DRH d'un centre financier, en passant par l'échelon régional. On voit ainsi comment le rôle des CEP a été conçu en principes et comment il est réinvesti de manière différente, en fonction du contexte local. Un élément traverse néanmoins l'ensemble des propos de ces acteurs : Quel que soit l'échelon auquel ils se

situent (national, régional ou local), c'est l'absence de visibilité à long terme sur l'avenir des métiers de l'entreprise qui rend impossible la mise en œuvre d'une politique RH fondée sur un principe de « gestion prévisionnelle ». Un tel principe permettrait davantage, d'après les interviewés, de traduire en actions concrètes (formation, recrutements ou mobilité) l'accompagnement et l'adaptation des ressources humaines de l'entreprise à ses besoins en compétences. Mais au lieu de cela, le schéma qu'ils mettent en avant correspond à celui où l'entreprise n'apparaît pas en mesure de prévoir ses besoins en termes de main d'œuvre dans les années à venir. La solution consiste alors à rendre les agents capables de gérer eux-mêmes leurs futures transitions professionnelles, tout en sachant que celles-ci restent impossibles à prédire. Voici les propos de Lucie, cadre dirigeante à la direction générale des ressources humaines de la Banque Postale.

*« On ne parle pas de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), mais de prospective métier. [E : Pourquoi on ne parle pas de GPEC ?] Parce qu'on fait davantage de la prospective que de la GPEC. C'est-à-dire qu'on est plus sur l'aspect qualitatif des choses. Parce qu'aujourd'hui, on ne fait pas tourner des modèles, en tout cas quantitatifs, pour dire clairement quels sont les métiers... comment vont se projeter... parce qu'on n'est pas capable de le faire. Il y a tellement de critères qu'on ne maîtrise pas et qui entrent en jeu qu'on est très orientés, plutôt sur des analyses plus qualitatives. Alors après, on peut faire tourner des modèles sur le GVT (glissement, vieillissement, technicité), enfin tous les critères de vieillissement de la population et là, on sait le faire. Il n'y pas de sujet. Mais sur l'impact des évolutions de métier, aujourd'hui, c'est très difficile de faire tourner des modèles. Parce qu'il y a des hypothèses de changement qui sont très difficiles à anticiper. Il n'y a pas tellement de visibilité... C'est très compliqué. Alors, on a de grandes tendances. Mais après, c'est très compliqué en fait. C'est pour ça qu'on veut former les gens pour qu'ils soient capables de s'adapter le plus possible. Parce qu'on est sûr, une chose dont on est sûr, c'est qu'il va y avoir du changement et une chose dont on est sûr, c'est qu'on ne peut pas prévoir le changement. Enfin c'est très difficile. »* Lucie, responsable RH, DRH, siège de La Banque Postale

La distinction que Lucie opère entre GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et « prospective métier » revient à admettre une part d'impuissance quant à la gestion quantitative des ressources humaines à moyen terme. Comme s'il fallait laisser les effectifs « glisser » vers la sortie au fil du temps d'ici un horizon plus lointain, faute de mieux. On pourrait donc s'attendre, à ce que le levier d'action « qualitatif » de la gestion des RH, soit quant à lui, plus opérant. Or, ce que Lucie désigne par la gestion « qualitative », semble renvoyer à un second aveu d'impuissance : elle décrit l'entreprise comme n'étant pas en mesure de définir ses besoins de compétences à venir tant elle demeure incapable d'identifier les facteurs d'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue et encore moins de traduire les conséquences de ces évolutions « très difficiles à anticiper » en termes de besoins RH. La seule possibilité qui semble être envisageable selon elle pour mener une politique RH dans un contexte évolutif, nonobstant

indéterminé, consiste alors à rendre les agents capables de s'adapter par eux-mêmes, le moment venu.

En comparant les propos de Lucie avec ceux de son homologue de la direction générale des ressources humaines de l'Enseigne – dont les directions ont d'ailleurs été regroupées depuis – on retrouve les mêmes ressorts de justification : l'impossibilité de prévoir les évolutions économiques rend vaines toutes tentatives de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En revanche, elle instaure une dimension supplémentaire qui fait intervenir le niveau opérationnel des DRH au sein des établissements, qui se trouve en prise directe avec les postiers et la poursuite de leur carrière. La distinction entre une gestion quantitative et une gestion qualitative des RH est ainsi reprise en mettant l'accent sur l'articulation délicate entre le « national » qui administre des flux de personnels et le « local » qui gère des hommes.

*« [vous parliez de la gestion prévisionnelle sur les viviers...] Elle est faite en local. Alors ça aussi c'est un point qui est important, mais on arrive à le comprendre. On ne peut pas faire ça en national, c'est très théorique, on additionne des chiffres, on fait de la gestion prévisionnelle sur des chiffres, ça n'a pas beaucoup de sens. La réalité de savoir, dans mon département – ce n'est pas très compliqué, il n'y a pas beaucoup d'emplois à l'Enseigne – alors, on a cartographié nos métiers on en a 250, mais le cœur, les 80% c'est 5 ou 6 métiers. Une fois que vous avez fait le guichet, le conseil bancaire et le management opérationnel, vous avez fait 80% des effectifs. Les RH locaux avec leur patron, ils savent dire, « moi d'ici un an, j'ai tant de postes de manager à combler parce que j'en ai tant qui vont partir à la retraite, etc., ils savent le faire finement. Nous, on ne sait pas faire ça en national. On le fait de manière économétrique entre guillemets, en économie RH, pour nos budgets, pour nos trajectoires emplois, mais c'est dissocié de la gestion individuelle, qui ne peut être que locale. La gestion de carrière, elle n'est pas centralisée. Sauf ce que je vous disais, les programmes très particuliers de gestion des talents, ou ce genre de choses, mais ce sont de toutes petites populations. Donc l'enjeu, il est sur nos DRH, en local. » Liliane, responsable RH au siège de l'Enseigne*

On s'aperçoit que même localement les leviers d'action sont restreints. Pour Liliane aussi, le glissement « naturel » des effectifs par l'anticipation des départs en retraite apparaît comme la principale modalité de gestion du personnel, y compris lorsque les DRH locaux sont censés appliquer la politique globale de l'entreprise consistant à rendre les agents capables d'absorber les changements à venir. Lorsque Liliane poursuit en expliquant quelle forme peut prendre la gestion qualitative des ressources humaines au niveau local, notamment sur l'évolution des compétences de certains agents vers des postes de managers (ce qu'elle appelle les viviers au début de l'extrait), très vite, elle souligne la difficulté de ce type de gestion sur un temps relativement long (deux ans) et revient sur les tendances dévolutions les plus tangibles : les départs en retraite.

*« [Et cette gestion prévisionnelle locale, elle se fait à quel horizon ?] Bah, le problème, c'est que des programmes par exemple pour les managers, c'est au moins un an de développement, donc on est entre un et deux ans. C'est à peu près les prévisions qu'on peut faire. Pour nous, les principaux mouvements de sortie, c'est la retraite. Donc on fait des hypothèses, il y a des taux... Après c'est les premières hypothèses qui sont faites avant la revue de personnel, après c'est tout le travail qui est fait en revue de personnel avec les managers, en disant, « mais est-ce qu'il t'a dit qu'il partait à la retraite ? », etc. Donc l'analyse précise qu'on peut faire. Donc on leur demande de se projeter au moins à deux ans, mais ce n'est pas facile, donc voilà... La revue de personnel, ce n'est pas facile, en plus on n'est pas forcément habitué à ça, culturellement ce n'est pas forcément la culture postale ça... Ce n'est pas la culture des agents, ce n'est pas forcément la culture ni de nos RH ni de nos managers, donc... » Liliane, responsable RH au siège de l'Enseigne*

Ensuite, à l'absence de visibilité sur les évolutions du contenu des métiers et, par conséquent, à la quasi-impossibilité de décliner cette anticipation en termes de politique RH, vient s'ajouter la contrainte de gestion d'un outil de pilotage de l'activité qui s'impose à tous les responsables d'entités opérationnelles. Cet outil de pilotage, évoqué indirectement par Liliane à travers la revue de personnel et son enjeu de prévoir les départs en retraite, prend la forme d'un contrat de gestion qui fixe les objectifs de chaque entité et dont l'atteinte fonde une partie de l'évaluation du responsable de l'entité. Les objectifs de ces feuilles de route annuelles sont déclinés en deux axes : un objectif en termes d'activité à réaliser et un objectif en nombre de postes à pourvoir. Si bien que les responsables d'unité opérationnelle sont – du moins en partie – évalués sur leur capacité à atteindre les objectifs de réduction d'effectifs, décidés depuis la direction générale jusque dans leur entité par ramification successive. Ce qui est appelé la « reprise d'emplois », c'est-à-dire le nombre de postes à supprimer d'une année sur l'autre et qui constitue un élément du contrat d'objectif des managers, et qui s'opère toujours avec le même levier d'action : favoriser les départs à la retraite des agents. Lorsque Liliane évoque la mise en place d'un autre outil de mobilité des postiers, vers la Fonction publique, elle prend elle-même un ton évoquant la démesure du dispositif, tant l'ampleur des mouvements de personnels qu'il induit est faible en regard des attentes de l'entreprise. « *On a sorti le bazooka pour se faire un moustique* » !

*« Alors, en local, ce qu'on appelle les contrats d'objectifs, ils sont à l'année. Mais... Je dirais, on ne construit pas des centrales nucléaires. La perspective d'évolution économique, elle n'est pas si simple, pour nous non plus. Donc même si on mettait des contrats de trois ans... Je veux dire, on ne vit pas dans un monde clos, on pourrait mettre des contrats d'objectifs... C'est une demande profonde aujourd'hui, donner une visibilité à 3 ans... C'est tellement aléatoire avec le domaine économique. Aujourd'hui, on a une trajectoire qu'on connaît pour trois ans, ce n'est pas sûr que dans six mois elle soit toujours bonne. Parce que voilà, si l'entreprise plonge, c'est des hypothèses qui ne sont pas neutres, on change tout. Donc ça ne peut pas être que le CAP (contrat d'actions et de progrès) qui peut être la certitude du développement. Donc le problème qu'on a dans nos projets professionnels, ce n'est pas la peine de se projeter trop loin non plus, faut juste les sécuriser pour qu'ils soient capables de s'adapter quoiqu'il arrive. C'est ça qui est un peu compliqué. C'est ça qui est le plus compliqué. C'est difficile de dire on ne changera rien pendant trois ans. On ferait des centrales nucléaires, ce serait plus simple : on met dix ans à construire une centrale, il y*

*a de l'emploi pendant dix ans, et on a une vraie certitude une fois qu'on l'a lancée. Nous... enfin, ce qui est bien maintenant, c'est qu'avec la crise, on est de plus en plus modeste là-dessus, avant on avait encore des doutes, mais enfin là, on est de plus en plus modeste : oui, c'est une perspective, mais qui peut bouger. La difficulté qu'on a aujourd'hui, c'est de faire comprendre aux agents que le poste qu'ils prennent, ils ne l'auront peut-être pas pour dix ans, ça ils l'ont compris, quand même... [...] Donc ce qu'il faut qu'on fasse, c'est qu'ils soient armés sur un projet professionnel qui peut s'adapter à ce qui va se passer sur les organisations. Parce que le CAP sur les organisations il tiendra un an, peut-être ça donne une vision à deux ans, mais pas plus. Les projets, ça doit dépasser ça. Un guichetier qui peut être conseiller bancaire, voilà, ça ne sera peut-être pas là où il habite, mais ça a du sens s'il se développe là-dessus sur un territoire plus large. » Liliane, responsable RH au siège de l'Enseigne*

*« Oui, ils [les responsables d'unités opérationnelles] doivent équilibrer leur compte de résultats. Enfin, ce n'est pas un compte de résultats, mais ils équilibrent leurs résultats commerciaux et les emplois qu'ils mettent en place. Donc quelque part, il faut qu'ils aient les bonnes personnes aux bons endroits, donc il faut qu'il y ait de la mécanique des fluides sinon ça ne marche pas. Et c'est là que le RH il a du sens, en appui.*

*E : Mais dans leurs objectifs, est-ce qu'il y a une part qui est liée directement à la mobilité ?*

*Si, alors par exemple, ils ont des objectifs sur, est-ce qu'ils ont bien les viviers. Et après, nous on n'est pas capable de dire... on n'est pas capable de leur donner un objectif de mobilité au niveau national. Ça va dépendre de leur revue de personnel, de leur GPEC, de leur évolution, de leur emploi. Nous on leur demande d'équilibrer l'emploi par rapport aux besoins qu'ils ont en termes de développement. Mais on n'est pas capable de dire, tu vas faire 20 mobilités. On a essayé la mobilité Fonction publique. Magnifique ce truc-là. Qui est quelque chose d'intéressant, mais qui est un épiphénomène. En volume... cette année si on sort à 70, c'est bien. 70 sur 60 000 personnes... On a sorti le bazooka pour se faire un moustique. Mais ce n'est pas grave, il y a une démarche qui est extrêmement intéressante. À un moment on s'est dit, on va leur donner des objectifs... Alors ça finissait par avoir un [directeur de bureau de poste] qui avait un ou deux trucs à faire, une ou deux mobilités externes à faire... ça ne veut rien dire, enfin ça n'a pas de sens. Enfin vraiment... Ça n'a pas de sens parce que, comment on sait quelle population il a, quels sont les souhaits des agents... on ne peut pas objectiver si on ne connaît pas la base, et on ne la connaît pas la base. Au national, on ne peut pas la connaître. Par contre, nos DRH, après, ils travaillent sur leur plan de fluidité, tous les ans, où ils essaient d'imaginer, voilà, qu'est-ce qui va se passer comme mouvements, comment ils peuvent combler, quelles mobilités ils vont avoir à faire... Donc ça, c'est le travail qu'ils font tous les ans. Et pour faire ça, il vaut mieux avoir une bonne revue de personnel. Même si les chiffres sont têtus et se reproduisent assez facilement en termes de pourcentage. » Liliane, responsable RH au siège de l'Enseigne*

Progressivement, à travers les propos de Liliane, on s'aperçoit que les contraintes de gestion impulsées par la direction générale s'appliquent jusque dans les unités opérationnelles comme les bureaux de poste, ou dans les centres financiers qui correspondent au même niveau opérationnel au sein des Services Financiers que les bureaux de poste à l'Enseigne. Néanmoins, la réalisation au niveau opérationnel des objectifs fixés nationalement passe toujours par un arrangement nécessaire vis-à-vis des réalités locales. Nous avons déjà pu donner quelques exemples de ces arrangements locaux, mais ici, ils apparaissent d'autant plus nécessaires que la direction générale n'est pas en mesure de connaître la complexité des réalités locales de chacune des entités

opérationnelles. Le point de vue de Philippe, délégué régional du développement RH est particulièrement éclairant sur ce point. Philippe est l'équivalent, au niveau régional, de la direction générale des RH du siège de l'entreprise. Autrement dit, il incarne, sur la dimension RH et à l'échelon régional, le Groupe La Poste avec ses quatre activités historiques (Courrier, Colis, Enseigne et Services Financiers) ainsi que ses filiales. Il souligne un des effets du silotage des quatre grands Métiers de La Poste, notamment en ce qui concerne les négociations relatives à la gestion des mobilités au sein des différentes entités de l'organisation (le Groupe La Poste), censée être la même entreprise. Ses propos sur la difficulté de passer d'une entité du Groupe à une autre ne sont pas sans rappeler ceux d'Étienne, CEP au centre financier de [ville A], à propos du cas de Julien, conseiller clientèle à la Banque et qui voulait rejoindre un poste de conseiller bancaire à l'Enseigne. Ici, la « *problématique infernale des CAP* » vient ajouter un élément supplémentaire à la difficulté qui entoure la réalisation de mobilités internes, en segmentant le fonctionnement de chaque unité opérationnelle, à la fois en termes de budget, mais aussi en termes de mouvements de main d'œuvre.

*« On est sans arrêt en train de prêcher la même chose, de dire, essayer de nous sortir... alors, c'est plus facile à dire qu'à faire... mais de sortir de cette problématique du CAP, en se disant que c'est toujours La Poste qui paie. Donc c'est sortir de cette problématique infernale du CAP pour que derrière on ait plus de facilité et de fluidité entre les métiers et les filiales. Alors c'est plus facile à dire qu'à faire. Je ne dis pas que... Le CAP, c'est une nécessité, on ne peut pas non plus ne pas savoir où on va, donc c'est important, mais à la limite il faudrait pouvoir mettre un peu à part cette problématique de personnel en disant que de toute façon c'est le budget de La Poste, ils sont payés par La Poste, qu'ils se trouvent au Courrier, au Colis ou peu importe... Et donc pour dire de fluidifier, qu'on n'ait pas sans arrêt cet obstacle... Mais bon, ceci étant, s'il n'y a pas de boulot sur un site on ne va pas non plus mettre des gens, je suis bien d'accord. Mais je veux dire que si déjà il n'y avait pas cette problématique de, « ah ouais, mais attends, si je prends quelqu'un de chez toi, moi je fais plus un, donc... faire plus un, mon directeur financier me dit, 'eh oh, arrête, on est au taquet'; 'tu fais un d'accord, mais ne fais pas deux' » Bon, voilà. » Philippe, délégué régional du développement RH*

Les propos de Philippe montrent comment les arrangements locaux peuvent prendre le pas sur les objectifs officiels de réduction des effectifs, tant les leviers d'action sont parfois restreints. Par exemple, l'entité dans laquelle se trouve Philippe, un échelon régional de la direction générale des ressources humaines, comptabilisait sept personnes au moment de l'entretien. Il nous expliquait que l'objectif dévolu à son entité dans le cadre du contrat de gestion annuel consistait à passer d'un effectif de sept à six personnes. Ici encore, l'objectif de « reprendre » un poste est directement conditionné au départ en retraite de l'un des collègues de l'équipe et lorsque celui-ci n'est pas envisagé selon le même horizon que le contrat de gestion du service, c'est au directeur d'unité qu'il revient de s'arranger avec la direction générale.

*« Ici on est une petite équipe... le patron, il sait qu'on peut faire moins un d'ici 2014. On a la perspective d'un collègue qui devrait partir, bon bah c'est plus cool. Il n'a pas eu le couperet, en disant, il faut que ce soit fait là... Parce que du coup, si ça avait dû être fait là, le collègue, il n'a pas ce qu'il faut, il ne va pas partir là, pour lui faire plaisir. Par contre, d'ici un an et demi, bah oui... normalement, il aura terminé et puis il n'a pas envie de faire du rabe non plus. Nous ici on n'est que six... ce n'est pas très compliqué à gérer, on n'a pas le couteau sous la gorge. Mais sur des [entités] de dimensions plus importantes, c'est sûr que je pense que ce serait plus facile. Bon après... Le patron a un contrat de gestion, mais c'est à une tout autre échelle donc ça n'a rien à voir. Ceci étant, s'il disait, « bah oui, mais pour le dossier qualité de vie au travail, je voudrais recruter », c'est non quoi, ça, c'est clair. Donc on a aussi la même problématique, mais ce n'est pas pareil parce qu'on est très peu. Donc ça n'a rien à voir. D'abord parce qu'on est rattaché au siège et parce que clairement ce n'est pas nous qui coûtions. Clairement, un poste, ce n'est pas... ce sont des petits effectifs et puis on sait qu'il va y avoir une évolution. Donc [le patron] s'est quasiment engagé. Il a dit, si je ne le fais pas cette année, ce n'est pas possible, je le ferai l'année suivante, bon voilà quoi, il y a eu un accord. Mais bon, sur un... N'importe quelle [entité], au Courrier de [la région], s'il n'y avait qu'un d'écart, je pense qu'il n'y aurait aucun souci, mais quand on est sur plusieurs dizaines, c'est plus compliqué. » Philippe, délégué régional du développement RH*

Lorsque l'on s'intéresse à la façon dont les directeurs locaux articulent les objectifs de la direction générale à leurs réalités respectives, on s'aperçoit que l'une des stratégies dominantes consiste ici aussi à actionner le levier des départs à la retraite, qui apparaît le seul possible compte tenu des caractéristiques de l'entreprise. Le fait est plus marquant lorsque c'est un DRH de centre financier qui doit expliquer à ses CEP les principes d'une telle « politique » de gestion des ressources humaines. À un échelon local, Fabienne, DRH du centre financier de [ville B] exprime comment dans son mode de collaboration avec les CEP, elle doit principalement s'intéresser au nombre d'agents en âge de prendre leur retraite ou susceptibles d'être concernés par des mesures de départ anticipé. Passées les déclarations de principes sur la gestion qualitative des agents et le développement de leur employabilité, c'est la comptabilité concrète du nombre de départs probables qui apparaît la plus importante.

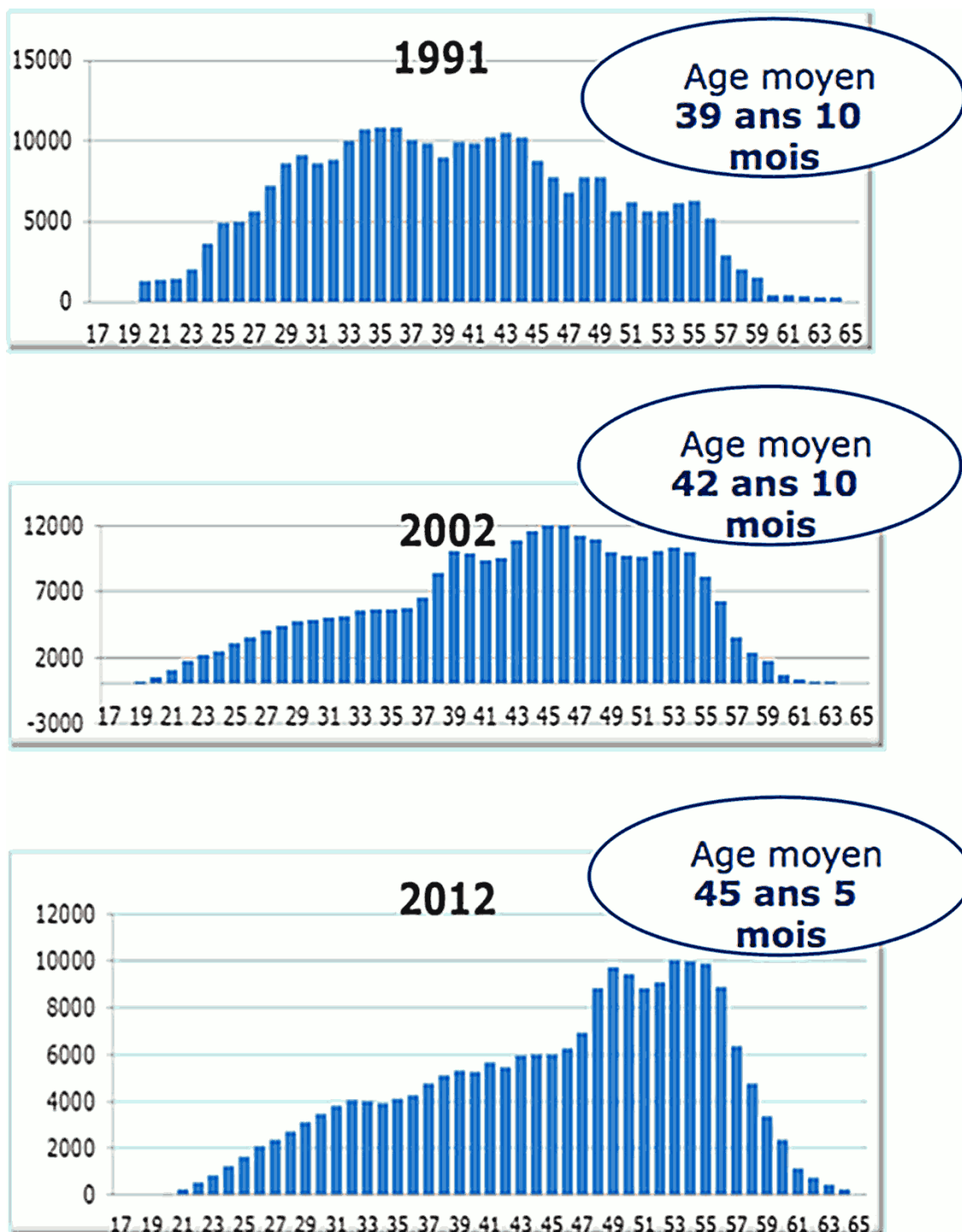
*Alors déjà, en tant que DRH, mon objectif est de favoriser le développement des compétences des collaborateurs. Donc j'ai vraiment l'intention, et ce depuis très longtemps, de travailler sur l'employabilité. Puisque c'est notre réel souci dans cette entreprise, où justement on a des gens qui sont arrivés sur un grade, mais qui ne sont pas arrivés sur une fonction ou sur un poste. Donc ça, c'est vraiment déjà le premier travail qu'on a eu à faire, c'est de vraiment travailler avec les gens sur leur poste de travail, leur métier et les compétences associées. Ensuite au niveau de mon travail avec les conseillers en évolution professionnelle, moi je travaille... [...] Je les pilote... c'est sous la forme d'un entretien individuel et je fais le point sur leur activité, c'est-à-dire je regarde le tableau de bord qu'elles complètent pour le national... je leur ai demandé de m'établir ce tableau de bord mensuellement, et non pas trimestriellement, comme elles l'envoient au national. Donc tous les mois je fais le point sur leur activité. [...] On travaille beaucoup ensemble à la fois sur l'employabilité, mais aussi sur la gestion prévisionnelle des effectifs et plus précisément sur les départs en retraite. Et donc moi je les mobilise sur les agents qui ont un projet de partir en retraite ou un projet de partir en préretraite parce que ça arrive chez nous, puisqu'on a une spécificité avec le TPAS (temps partiel aménagé senior), et donc je les sollicite là dessus et on fait des points. [...] Quand on travaille sur un dossier comme par exemple, on travaille sur le dossier*

*des préretraites, j'ai des consignes à leur passer et j'ai une stratégie, donc on va travailler toutes ensemble. Et je vais leur dire comment je veux travailler sur cette politique.* Fabienne, DRH, CF, ville B

La mise en compatibilité des orientations de la direction générale des ressources humaines avec les réalités locales est toutefois rendue plus acrobatique pour les CEP. Face aux agents qu'ils reçoivent en entretien, ils sont censés insuffler la mise en projet des parcours professionnels. Alors face à l'attentisme des agents, « *trop bien pour bouger* » (Violette, CEP, CF [ville C]), intégrer le départ à la retraite comme la seule modalité de réalisation d'un « projet professionnel », est un peu amer. Cependant, ils sont bien forcés de constater qu'il s'agit du principal canal de mobilité des agents, et en même temps, d'une manière de légitimer leur activité en contribuant à la réalisation d'un objectif commun avec les managers, dans un contexte où laisser opérer le glissement démographique du personnel apparaît tout aussi efficace.



**Figure 14 :** Évolution de la pyramide des âges de La Poste, en 1991, 2002 et 2012  
 Source : Confidentielle



La distribution des effectifs en fonction de l'âge, à plusieurs années d'intervalle, illustre ce phénomène de glissement « naturel » du personnel vers la sortie de l'entreprise. Pour certaines entités de l'entreprise, plus particulièrement dans certains centres financiers qui ont conservé uniquement les activités de production, le « problème » de l'évolution professionnelle se règlera pour ainsi dire de lui-même, avec le départ des vieux fonctionnaires. L'enjeu étant, dans ces conditions, d'assurer le maintien d'un minimum d'activité, et pour les CEP, de limiter l'apparition de ce qu'il est convenu d'appeler les risques psycho-sociaux. Pour d'autres entités, notamment pour les centres financiers ayant développé les services de la clientèle, l'enjeu du transfert de compétences est plus prégnant. On a pu le mesurer dans les propos de Fabienne, DRH de centre financier.

À travers les propos de nos interviewés, on s'aperçoit que la seule anticipation des évolutions professionnelles repose sur le nombre de départs potentiels, rarement sur l'évolution des métiers, sur leur contenu en termes d'activité et de compétences. Comment les CEP peuvent-ils alors accompagner les agents qu'ils reçoivent en entretien dans leur projet professionnel ? Comment préparer quelqu'un à la transformation de son métier, à la nécessité de se former à la réalisation de nouvelles tâches, si l'ensemble des acteurs RH, de la direction générale jusqu'à l'échelon le plus opérationnel, n'est pas en mesure de donner, ni aux agents, ni aux directeurs de service, ni aux CEP, les grandes tendances d'évolution à venir et leurs impacts sur les besoins de la structure ? Dans ces conditions, la solution retenue par les CEP consiste à préparer les agents au moment où la transformation de leur métier sera effective. C'est ce qu'exprime Fabienne, DRH dont le centre est amené à développer les services de la clientèle. En ce sens, Fabienne rappelle dans sa collaboration avec les CEP, que leur travail consiste principalement à repérer les agents qui auraient un projet professionnel et à faire en sorte de rendre ce projet compatible avec les postes disponibles au sein du centre. C'est finalement la seule modalité de gestion des mobilités qui a cours et qui repose sur une logique de marchandage entre l'agent et son CEP. Fabienne finit par évoquer une des raisons possibles pour expliquer l'absence de gestion prévisionnelle. Selon elle, celle-ci tiendrait à la volonté de la direction générale de l'entreprise de ne pas annoncer trop rapidement les projets de restructuration. Elle conclut ainsi sur la seconde modalité de gestion des mobilités que nous avons également déjà évoquée : les restructurations, qui reposent quant à elles, sur un principe de négociation et d'accompagnement collectifs des reclassements.

*« Donc en fait quand on a fait la revue de personnel, je leur ai dit, moi je veux qu'on parle des agents qui ont un projet professionnel et je veux qu'on travaille sur les gens qui ont émis à un moment ou à un autre le souhait d'évoluer vers un autre métier au sein du centre. Pourquoi ? Parce que demain en 2013, la*

*problématique sera là, on aura des reprises d'emplois dans un métier et par contre on aura un autre métier qui recrutera. Donc il faut déjà qu'aujourd'hui j'anticipe, même si on n'anticipe pas à long terme. Nous notre difficulté aujourd'hui c'est de pouvoir anticiper à long terme. On ne fait pas vraiment de GPEC, en fait, il faut être clair. On a cette revue de personnel qui doit nous aider, mais aujourd'hui on n'a pas suffisamment de visibilité sur l'avenir des métiers de demain. Donc comme on n'a pas de visibilité, forcément, on ne pilote pas sur 3 ans, sur 5 ans ce n'est pas possible. » Fabienne, DRH, CF, ville B*

## **2. Être CEP dans un contexte en transformation**

Au fil de nos investigations, des entretiens et des observations, nous avons pu mettre à jour différentes facettes de l'activité de conseiller en évolution professionnelle. Pour comprendre dans quelles conditions les CEP modulent leur activité, il faut rappeler dans quel contexte particulier ils exercent leur activité. Celui d'une entreprise en transformation, confrontée à l'adaptation de ses modes de gestion du personnel. Et, particulièrement dans le cas des centres financiers, cette transformation s'opère en fonction des situations par la réorientation des activités vers le commercial ou le maintien des activités de production.

L'observation *in situ* du travail des CEP a permis de distinguer plusieurs facettes de leur activité. Elles sont mobilisées de différentes manières selon les CEP, à des degrés également variés en fonction des situations auxquelles ils doivent faire face. Nous avons tenté de rendre compte de la façon la plus fidèle possible d'une réalité quotidienne relativement complexe et éminemment contingente des situations et des individus rencontrés au sein des centres financiers. Ainsi, le travail ethnographique réalisé aux côtés des CEP a permis d'observer les pratiques concrètes des acteurs en situation d'interaction et par conséquent de dépasser les seuls éléments de représentation présents dans les entretiens, de les nuancer, voire de les amender.

Lorsque ce ne sont pas les réorganisations qui rythment les mobilités, la principale dimension de l'activité de CEP consiste en un rôle d'écoute, dont la finalité se justifie au regard des éléments de contexte présentés plus haut. Elle vise à désamorcer une éventuelle situation de crise sociale. Une seconde facette de leur activité consiste à argumenter et convaincre afin de fluidifier les mobilités inter services. L'argumentation passe aussi bien par la sensibilisation des agents reçus en entretien des 18 mois, afin de les interpeller sur la nécessité d'anticiper les changements à venir, mais aussi auprès des managers recruteurs, afin de les rassurer sur les compétences et la motivation des potentiels candidats. Enfin, la diffusion d'un discours résolument positif sur la mobilité et – sous certaines conditions – à la portée possiblement performative apparaît comme la troisième facette du métier de CEP. La mise en évidence de cette dernière facette de leur activité se fonde à la fois

sur l'observation empirique des CEP en situation, mais aussi, sur un corpus de données ethnographiques recueillies auprès des acteurs *a priori* extérieurs aux centres financiers, mais qui contribuent à leur transformation : les consultants formateurs des CEP, les missions de conseil réalisées pour le compte de la direction des ressources humaines de La Poste, autant d'éléments empiriques recueillis grâce à notre position d'enquête, ici mis en regard avec nos observations du travail quotidien des CEP.

## 2.1 Dans les centres financiers, « la mobilité, c'est quand ils réorganisent »

Les centres financiers ne font pas exception à la logique générale de transformation que connaît l'entreprise. Au contraire, ils sont particulièrement concernés par le redéploiement des activités de *back-office* vers le *front-office*, par la réduction tendancielle des effectifs, par la mutualisation de certains services et au final, par la recherche d'une plus grande productivité. Nous avons pu appréhender l'atmosphère particulière de ces services où l'organisation et les conditions de travail sont soumises au changement. Au centre financier de [ville d'Ile de France], un agent s'était donné la mort sur le lieu de travail quelques mois avant la réalisation de notre enquête. À la demande du CHSCT du centre, la situation avait à ce moment-là, donné lieu à la réalisation d'une expertise par un cabinet extérieur. Les éléments contenus dans ce rapport, joints aux propos des agents que nous avons pu recueillir lors de notre propre enquête, nous livrent ici une vision de l'atmosphère générale de ce centre. Le rapport d'expertise demandé par le CHSCT mentionnait le fait que les agents se disaient « lassés de devoir s'essayer continuellement à de nouvelles procédures » ; ils se sentaient eux-mêmes « testés au même titre que les nouvelles méthodes de travail » ; en reprenant les propos de certains agents, on peut également lire « Ils nous essayent, c'est toujours en train de changer. C'est une sorte de laboratoire et on est des cobayes ».

En écho au rapport commandé par le CHSCT, voici les propos de Clothilde, 55 ans, agent au service de l'arrivée et syndicaliste au centre financier de [ville d'Ile de France]. Deux ans après la remise du rapport, ce qu'elle nous exprime à propos des conditions de travail et du climat social qu'elle présente comme particulièrement pesant au sein du centre, ne semble guère avoir évolué.

*« Nous, il y a eu ici, une collègue qui s'est suicidée. En septembre 2011. Qui est là d'ailleurs (elle nous montre sa photo). Et donc à l'époque ça a été un gros truc. Il y a eu plusieurs suicides à ce moment-là à La Poste, donc Bailly a dit, on stoppe tout, il y a eu le rapport Kaspar. Ça a fait retomber un peu tout ce remue-ménage qu'il y a en permanence. Et en gros, on a eu 6 mois de répit, le temps qu'ils aient tout*

*stoppe, qu'ils aient interviewé tout le monde. Et dès que le rapport a été à peine connu, ça y est ça recommençait. Nous, la première réunion, on a refusé d'y aller. Le rapport n'était pas encore présenté que la veille on avait déjà des réunions sur les réorganisations et tout. Et là, on a vraiment l'impression qu'ils essaient de rattraper les six mois de retard. Alors que le rapport a conclu qu'il fallait y aller mollo, que les gens n'en pouvaient plus, qu'ils tournaient dans tous les sens et qu'ils ne s'y retrouvaient plus. Là, ils nous disent, 'non, non, non...' hier j'avais une réunion avec la directrice de la production, je lui dis, 'mais de toute façon, le rapport Kaspar, vous vous asseyez dessus et vous continuez comme avant'. Elle me dit, 'mais non, pas du tout, la réorganisation qu'on est en train de vous faire là, on vous la fait sur six mois, avant on vous l'aurait faite en trois mois et c'était bouclé. Non, non, là, on prend notre temps.' Mais bon, on a l'impression d'un rouleau compresseur, il n'y a rien qui les arrête et donc il y a 15 jours on a eu à nouveau un collègue qui a fait une tentative de suicide. Alors bon... ça crée quand même une ambiance un peu spéciale sur le centre. » Clothilde, agent au service de l'arrivée, CF, ville d'Ile de France*

La récurrence des restructurations entre services place souvent les agents face à des situations délicates où il peut s'agir d'assurer la continuité du service malgré le non-remplacement de certains départs, de trouver un autre poste si le service dans lequel ils travaillent est supprimé ou mutualisé au sein d'une autre entité, ou encore de se voir redéfinir – et c'est le cas le plus courant – le périmètre de leur poste. Dans ce cas, le contenu du travail change sans que l'agent n'ait systématiquement pu suivre les formations nécessaires leur permettant de remplir correctement leurs nouvelles tâches. Cette situation fait alors apparaître aux yeux des agents concernés, une contradiction entre la volonté de l'entreprise de transformer ses structures de production et son organisation du travail au nom de l'efficacité productive, et d'autre part, la faible mobilisation de ressources effectives leur permettant de répondre à cette exigence croissante d'efficacité productive. La conclusion à laquelle arrivent la plupart de ces agents est alors que l'entreprise chercherait tout simplement, par un tel recours, à faire partir les gens en rendant leur situation de travail impossible. L'entretien réalisé avec Jean-Loup, agent au sein du service qui gère les relations avec les clients professionnels et dont la collègue s'est suicidée, exprime l'interprétation qu'il fait de cette situation de travail soumise aux injonctions contradictoires : maintenir suffisamment d'activité pour occuper les vieux fonctionnaires dont l'entreprise ne peut se séparer et organiser la lente agonie du centre.

*« Ce que je vois d'important, c'est le risque psycho social qui est énorme. Le mépris des gens, y compris par la communication, on infantilise les gens. C'est le flicage qu'on a au quotidien, on ne va pas regarder si le travail qu'on fait dans sa globalité, si c'est un jour moins ou un jour plus, mais c'est chaque jour, il faut faire le même nombre de dossiers, si on ne fait pas le même nombre de dossiers on va vous dire que ce n'est pas bien. Tout ce qu'on voit sur la communication, c'est les téléphones qu'on nous met avec la politique de La Banque Postale en permanence, les jeux à neuneu qu'il faut faire... les formations maintenant ce sont des formations où on doit tous être copains, ce sont des formations à la limite secte où on doit valoriser l'image de la boîte, des choses comme ça. C'est un petit chef qui nous surveille constamment, la liberté de travailler correctement sur un dossier, qui veut tout vérifier, chaque chose qui est dans son périmètre, il veut tout compter, tout réorganiser, cibler, c'est tout ça... [...] Là, tout est tellement déstructuré que plus rien ne fonctionne correctement, il n'y a plus de procédures qui sont faites par les gens qui décident des*

*changements, mais en fait les procédures ne sont pas établies quand les changements arrivent, donc c'est aux gens eux-mêmes de se débrouiller pour obtenir les informations. Moi je travaille sur des logiciels, la formation je vais l'avoir en janvier et je suis censé répondre aux clients dessus, donc je réponds des conneries à des clients parce que je n'ai pas encore été formé et c'est sans arrêt comme ça. Tout est fait à la petite semaine. Le risque mental pour réussir à travailler dans la merde comme ça, il est assez violent. Quand on aime bien faire son travail, c'est assez violent. » » Jean-Loup, agent dans un service de gestion, CF, ville d'Ile de France*

Les propos de Jean-Loup sont confirmés par plusieurs éléments présents dans le rapport d'expertise CHSCT. Ainsi, il est précisé que « les changements prescrits ne sont pas toujours accompagnés d'une formation ». Également sur le sujet des formations, « les agents ont le sentiment que les moyens leur permettant d'apprendre de nouvelles techniques se sont considérablement réduits. Le monitorat et le tutorat, autrefois unanimement appréciés, ont disparu. Les formations reçues ne seraient pas toutes pertinentes en termes de contenu. ». Aussi, de la même façon que Jean-Loup deux ans plus tard, le rapport indiquait déjà que « certains agents sont toujours en attente de formations maintes fois promises, mais jamais octroyées ». Les verbatim cités par les rédacteurs du rapport rappellent directement ceux de Jean-Loup : « vous pouvez être formé sur des choses qui ne servent à rien » ; « on a envoyé des gens en formation sur les ouvertures alors qu'ils en faisaient depuis très longtemps » ; mais, « il y a des clients qu'on ne sait pas facturer ».

En dépit des engagements nationaux de La Poste à ne pas licencier, le contexte de réorganisation qui touche l'ensemble de l'entreprise n'en chahute pas moins la stabilité professionnelle des agents, la pérennité de leur activité et *in fine*, celle de leur emploi. Le cas des centres financiers ne révèle pas véritablement de spécificité à cet égard par rapport aux autres entités de La Poste. De même, malgré les situations différentes qui peuvent exister entre les centres, entre ceux qui gagnent de l'activité et ceux qui en perdent, la question de l'instabilité professionnelle est présente. D'une manière générale, au regard des éléments de prévision stratégiques concernant les activités à venir du Groupe La Poste, ce constat peut être étendu à l'ensemble des entités du Groupe<sup>59</sup>. Il faut toutefois apporter une nuance à la comparaison entre les centres financiers qui ne forment pas un ensemble de situations homogènes. En effet, le centre financier de [ville d'Ile de France] est un centre dit de production pure, c'est-à-dire qu'il ne comporte plus de service clientèle depuis que celui-ci a été délocalisé vers deux autres régions de l'ouest de la France. Cela

---

<sup>59</sup> Les projets de redéploiement des activités de La Poste sont nombreux : au Courrier il a pu s'agir d'inclure dans le métier de facteur l'installation de la TNT chez les personnes âgées, la prise de photos de dégâts suite à un sinistre chez les particuliers pour un transfert du dossier aux compagnies d'assurance, la distribution de médicaments en zone rurale, jusqu'à la recherche de chien perdu... Dans les bureaux de poste, l'introduction de La Poste Mobile est venue redéfinir l'activité des guichetiers vers les métiers de la téléphonie mobile.

implique que le volume des recrutements est particulièrement bas, mais aussi que le rôle des CEP est relativement réduit puisqu'il n'y a pas de *front-office* vers lequel orienter les agents, et que la réduction de l'activité de *back-office* permet d'organiser, d'elle-même, le non-renouvellement des effectifs. Il n'y a d'ailleurs qu'un seul CEP présent dans ce centre qui compte encore plus de 1000 personnes, alors que d'autres, dotés d'un *front-office* et d'un *back-office*, comme celui de [ville B], comporte deux CEP pour 450 agents.

Dans un contexte où la réorganisation des activités de production permet de ne pas renouveler les effectifs, et compte tenu de la composition sociologique des centres financiers (Cf. chapitre 3), ce sont prioritairement les fonctionnaires en fin de carrière qui voient les réorganisations cadencer les dernières séquences de leur parcours. Lorsque nous demandions à Jean-Loup comment s'organise la mobilité au sein du centre financier de [ville d'Ile de France] sa réponse est sans équivoque : c'est le rythme des réorganisations qui scande les carrières.

*« La mobilité, elle se fait quand ils réorganisent. Il y a des services qui sont concentrés. Donc à chaque réorganisation il y a une petite partie des tâches qui sont, soit purement et simplement supprimées, soit sous-traitées [...] et on garde juste suffisamment d'activité pour faire mourir le centre en douceur. C'est-à-dire qu'on n'a pas de licenciements, mais les effectifs baissent et on n'a pas de recrutements non plus. Il y en a, ce sont 5 CDI parce que les syndicats gueulent et qu'il y a des gens qui sont en situation difficile donc il y a des promesses politiques qui sont faites au niveau du Groupe La Poste, mais c'est très très peu par rapport à ce qu'il nous faudrait. Donc en fait, on maintient juste assez d'activité pour occuper les vieux. Moi je fais partie des plus jeunes, j'ai 47 ans. Je fais partie des dernières vagues de concours qui sont arrivées. Et le reste du temps, ce sont les gens qui partent. »» Jean-Loup, agent dans un service de gestion, CF, ville d'Ile de France*

Quand bien même la mobilité est organisée, elle est ici orientée vers la sortie, avec pour conséquence de faire « mourir le centre à petit feu ». C'est finalement l'explication qui permet aux agents de rendre intelligible la contradiction apparente entre une exigence accrue de résultats et de performance sur leur activité, et, en même temps un déclin des moyens permettant d'y faire face (recrutements ou formation). Les réorganisations semblent ainsi être devenues une modalité de gestion des parcours professionnels, avec des conséquences inégales en fonction du moment de la carrière. Comme l'explique Clothilde, elle a l'impression que se joue une forme de chantage entre la nécessité de réorganiser les activités de travail pour maintenir l'emploi et l'absence d'alternative qui conduit en définitive à « tout faire passer », « coûte que coûte », pour ne pas rester sur le carreau.

*« [Les réorganisations], si on ne les fait pas, on se fera rattraper par la concurrence et on fermera. Ils vont emmener le boulot ailleurs. C'est du chantage permanent, si on n'accepte pas les réorganisations, ils*

*fermeront, ils emmèneront le boulot ailleurs et c'est quelqu'un d'autre qui le fera et nous on restera sur le carreau et donc il faut que tout passe coûte que coûte. » Clothilde, agent au service de l'arrivée, CF, ville d'Ile de France*

Le contexte de transformation des centres financiers permet de comprendre à la fois les difficultés que rencontrent les agents face aux restructurations régulières des activités et de leur environnement de travail (l'impossibilité de compter sur une routine de fonctionnement pour être efficace, de compter sur un champ de relations stabilisées, ou encore sur le maintien de leur poste), mais aussi, de saisir en quoi ces réorganisations orchestrées selon un principe d'efficacité gestionnaire (découpage du travail en activités puis en tâches, estimation d'une quantité de temps et de compétences requises pour les réaliser) aboutit à produire un sureffectif qu'il convient malgré tout de gérer, puisque l'entreprise s'est interdit de recourir au licenciement. Les réorganisations sont donc devenues une modalité de gestion des carrières, tant pour l'entreprise qui pousse ainsi les agents à occuper les postes dont elle estime avoir le plus besoin, que pour les agents, qui, en dépit de la pérennité de l'emploi, se sentent mis sur la sellette en permanence, alors même qu'ils ont réalisé la majeure partie de leur carrière selon les règles de ce qui était alors une administration d'État. L'activité des CEP prend dans ce cas un sens particulier, car ils ne sont ni en mesure d'accompagner les reclassements des agents, encadrés par un accord social, ni vraiment en capacité d'inciter les agents en fin de carrière à établir un « projet professionnel » précisément censé leur permettre de devancer les réorganisations à venir.

*« Quand je suis arrivée dans son bureau elle [la CEP] m'a dit :*

- *Bon, tu veux faire quoi dans les 18 mois à venir ?*
- *Je lui ai dit, donne-moi des garanties sur ce qu'il va se passer ici puisque le bruit court que l'immeuble risque de fermer. Je lui dis, c'est quoi, toi, les consignes que tu as ?*
- *Et elle me dit, si on me dit, l'immeuble va fermer, je dois rassurer les gens en disant, non, non, ça ne va pas fermer tout de suite. Mais si on me dit que ça ne fermera jamais, je suis obligée de dire que si, un jour ça fermera.*

*Mais voilà, elle n'a pas plus d'éléments. Moi j'ai dit :*

- *Bah voilà j'attends la retraite, je ne compte pas partir ailleurs et donc j'espère finir les années qu'il me reste à faire, ici.*

*Donc voilà, elle a noté ça et puis après on a discuté d'autre chose. Et puis ça s'est arrêté là. » Clothilde, agent au service de l'arrivée, CF, ville d'Ile de France*

## **2.2 Écouter pour éviter une crise sociale**

Il peut sembler délicat d'accompagner les parcours des agents dans un contexte qui demeure difficilement prévisible, tant pour les CEP que pour les agents. La mission des CEP visant à construire avec les agents la mise en projet de leur avenir professionnel, alors même que



celui-ci se trouve en grande partie scindé par le rythme des restructurations, peut paraître étonnante. Ce serait sans compter sur le fait que la tenue des entretiens des 18 mois constitue souvent une occasion d'aborder d'autres sujets que celui de la mobilité professionnelle sur laquelle les deux parties en présence n'ont que peu de pouvoir. Ce dialogue peut alors porter sur le bilan de l'activité professionnelle, les conditions de travail, les relations avec les collègues et la hiérarchie, les perspectives professionnelles, mais dans ce cas, la mise en action des ressorts d'une mobilité dite choisie, n'est pas suivie d'effet.

D'une manière générale, l'activité d'écoute est celle qui occupe la plus grande place dans l'agenda des CEP. Elle se manifeste à l'occasion des entretiens des 18 mois qui consistent à recevoir en face à face, une fois tous les 18 mois, chaque postier appartenant au « portefeuille » dont a la charge un CEP (un contingent contenu entre 200 et 300 agents par CEP) et ceci dans l'objectif de réaliser un entretien de carrière. Les agents y parlent de leur parcours, des différents métiers qu'ils ont pu faire à La Poste ou en dehors, de ce qu'ils font aujourd'hui, de la manière dont se passe le quotidien dans leur service, avec leurs collègues, avec leur manager. L'entretien peut durer plus d'une heure et demie et aborder des choses qui parfois s'éloignent du cadre strictement professionnel. Il arrive assez régulièrement que le CEP demande à l'agent pourquoi n'a-t-il pas réalisé le métier qu'il souhaitait faire lorsqu'il était plus jeune. Face à la récurrence de cette question, nous apprendrons plus tard qu'il s'agit d'une formulation indiquée en formation comme une façon de remettre en perspective le parcours de l'interlocuteur, de retracer ses réussites et ses échecs, et de lui faire prendre conscience – par le récit *a posteriori* de son parcours – qu'il a déjà mené plusieurs projets professionnels durant sa carrière. Il arrive également que l'entretien favorise l'évocation d'une situation personnelle délicate (un drame familial en l'occurrence) qui rend le travail quotidien pesant et vis-à-vis de laquelle le CEP est un interlocuteur apparemment neutre (en tout cas en dehors de toute forme de relation hiérarchique). Pour autant, son rôle s'arrête à celui de l'écoute et l'entretien sert alors de soupape. Le CEP peut aussi être celui à qui un agent exprime son ressentiment à l'égard d'une injustice qu'il estime avoir subie en termes de promotion et d'avancement (c'est le cas de Bénédicte, agent de la production, au service des titres optiques, qui a attendu huit ans pour obtenir le passage d'un grade parce qu'en dépit des compétences validées par son manager, elle affirme qu'elle ne pouvait pas voler la priorité des plus anciens au sein de son service).

**15 novembre 2012, Extrait de journal de terrain : observation d'un entretien des 18 mois avec Bénédicte, agent en service de production**

Au centre financier de [ville B], nous assistons à l'entretien des 18 mois entre Nadine et un agent d'un service de production. Bénédicte est entrée à La Poste en 1988. Après un passage à Paris, elle rejoint le centre financier de [ville B] où elle est depuis 22 ans. En situation de handicap, son dossier RH fait mention de sa situation. « *À l'époque, le médecin du travail l'avait noté pour ne pas que je sois au guichet. À l'époque c'était comme ça, il ne fallait pas nuire à l'image de La Poste.* » « *Les choses ont beaucoup changé maintenant en matière de discrimination, mais à l'époque c'était comme ça, il y avait notamment un texte de loi qui interdisait aux personnes de moins de 1m49 de travailler pour l'Éducation Nationale.* » Lorsque Nadine, la CEP lui demande si elle a des projets en termes d'évolution professionnelle, Bénédicte répond que non. Sa gestuelle et le timbre de sa voix semblent exprimer de la gêne. Face à la demande de Nadine d'une plus grande compréhension, Bénédicte lui dit qu'elle vient d'obtenir son grade de II.2. Elle explique que le chemin a été long. Elle a attendu huit ans pour obtenir cette promotion. Nadine est étonnée et lui demande comment se fait-il qu'elle ait dû patienter autant. Les larmes montent aux yeux de Bénédicte et elle se met à pleurer. Nadine prend la précaution de lui demander si elle souhaite passer à un autre sujet. Bénédicte explique alors qu'elle a été évaluée « Excellente » pendant huit ans, mais que ses demandes de RAP (reconnaissance des acquis professionnels) n'ont jamais été suivies d'effet. En effet, sa chef d'équipe lui expliquait qu'elle ne pouvait pas transmettre son dossier parce que d'autres agents, plus anciens dans le service, n'avaient quant à eux, pas encore obtenu leur grade de II.2. Sur cette même position de travail, les agents peuvent être II.1 ou II.2, et l'explication mobilisée dont nous faisons part Bénédicte est qu'elle ne pouvait pas « *voler la priorité aux plus anciens* ». Sa candidature ne pouvait donc pas être évaluée par le jury qui attribue les promotions. Elle explique également que sa situation de handicap nécessite une adaptation de son poste de travail et que les freins mis à sa candidature ont été pour elle une façon de revivre la discrimination qu'elle a déjà subie au début de sa carrière. Notamment, lorsqu'elle expliquait à Nadine qu'elle aurait aimé travailler avec les enfants, mais que « *pour des raisons de sécurité – c'est comme ça que c'était justifié à l'époque* », elle n'a pas pu embrasser cette carrière d'éducatrice.

Les conditions créées par l'entretien, son cadre, en situation de face à face, dans une salle à part, entourée d'une déclaration de confidentialité – quand bien même les contours n'en sont que faiblement définis – ; mais aussi l'absence de jugement *a priori*, de même que l'absence d'enjeu immédiat (il ne s'agit pas d'un entretien d'évaluation), conduisent très souvent les CEP à devoir préciser qu'ils ne sont pas « psy ». Ils reposent ainsi les limites de l'entretien où les agents se livrent beaucoup, craquent souvent, se plaignent aussi de temps à autre, ce qui, aux dires des CEP, « *fait du bien aux agents* ».

*« Il y a quand même l'enjeu d'avoir une possibilité d'écoute qui est présente et qui peut générer le fait qu'il y ait moins de stress. Tu sais, l'agent il n'y va pas pour dire j'ai un projet de changement, mais il y va pour vider son sac en fait. Et ça a le mérite d'avoir déjà permis ça. »* Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

Le contenu des entretiens varie fortement en fonction de la situation des agents reçus. Ce sont en priorité les agents des services de production qui ont été reçus par les CEP car ils sont potentiellement les plus directement concernés par les restructurations. Ils savent l'avenir de leur activité menacée à plus ou moins long terme. De même que les personnels les plus âgés, qui ont fait depuis longtemps l'expérience de la transformation des centres financiers, témoignent d'un sentiment d'usure. Ceux-là décrivent leur lieu de travail comme un « *mouroir* », ont l'impression que la finalité des réorganisations qu'ils connaissent régulièrement ne vise qu'à « *faire mourir le centre à petit feu* », et que ce faisant, la direction cherche à « *se débarrasser d'eux* ».

L'activité d'écoute des CEP apparaît donc différemment selon le profil de l'agent reçu en entretien. Ce rôle d'écoute constitue une facette de leur activité qui n'est pas investie de la même manière par les CEP. En fonction de leur parcours, certains vont ainsi avoir l'impression d'accomplir une véritable mission d'accompagnement du changement, incarnant ainsi un registre psychologique de la gestion des RH (parce qu'ils ont eux-mêmes été confrontés aux conséquences de restructuration de manière parfois violente, placardisés ou mutés sans ménagement). D'autres, anciens CMOB au Courrier, décrivent cette partie de leur activité comme une activité sans intérêt, à l'égard d'agents qui de toute façon sont protégés par un accord social et n'auraient (d'après ces CEP) aucune envie de se mettre « *en danger ailleurs* » (en mobilité). Ceux-là ont ainsi l'impression de « *faire des relations publiques* » (Violette). Un autre CEP (Étienne), ancien directeur d'une plateforme de distribution et préparation du Courrier, qui n'avait jamais exercé de poste dans les RH, nous expliquait que recevoir en entretien des agents dont seulement 10% veulent bouger, « *ce n'est pas [son] trip* ». On se souvient également qu'il insistait en soulignant que pour le premier tour d'entretiens, la démarche était intéressante, mais si la récurrence des entretiens, tous les 18 mois, ne changeait rien au contenu des discours ni aux pratiques des agents, l'intérêt de son métier ne serait pas suffisant pour le maintenir dans le poste de CEP. Au moment de l'entretien, un an après ses débuts comme CEP, il cherchait déjà un autre poste dans la sphère du management opérationnel, ce qu'il a obtenu quelques mois plus tard, en reprenant la direction opérationnelle d'un établissement du Courrier.

Pour les CEP que nous avons rencontrés, l'accompagnement de l'évolution professionnelle se recoupe en grande partie avec celle de l'accompagnement des vieux fonctionnaires des services de production vers les services commerciaux. Or, nous avons vu plus haut que sur cet aspect, la solution ne repose pas tant sur la capacité de ces postiers à mettre en projet leur parcours professionnel, mais bien plus sur un glissement démographique permettant un règlement mécanique du problème. Le véritable enjeu des CEP sur cet aspect n'est donc pas tant

l'accompagnement de l'évolution professionnelle de ces postiers d'aujourd'hui vers La Poste de demain, mais bien plus, de s'assurer que les agents tiennent bon, en attendant que la solution mécanique ait terminé son travail de renouvellement (ou d'éviction) d'une partie du personnel.

Les entretiens réalisés avec les consultants formateurs des CEP permettent toutefois d'élargir le constat que nous avons pu faire lors de nos séjours en centres financiers. Lorsque Solweig nous explique, selon elle, les raisons du remplacement des conseillers mobilité par des conseillers en évolution professionnelle, on voit clairement apparaître que le risque de crise sociale ne repose pas uniquement sur les vieux fonctionnaires des services de la production. En effet, Solweig avait également formé les anciens conseillers mobilité avant les CEP. Entre temps, elle a également participé à la politique de mobilité mise en place chez France Télécom, avec les conséquences que l'on connaît à présent.

*« Parce que véritablement, moi j'ai compris ça, que ce ne soit plus connoté mobilité forcée. Et donc ce n'est plus le même mot. Mobilité c'était connoté, mobilité subie, forcée, Orange. Partout, tu ne pouvais plus entendre le mot mobilité. C'était l'horreur partout. Je l'avais vécu parce que j'avais fait l'accompagnement des managers chez Orange en 2006-2007, au moment des suicides et je ne comprenais pas ce qui se passait. On avait gagné ce programme avec XXX sur accompagner les managers vers la transversalité et ils devaient favoriser ces mobilités. Donc on avait formé des conseillers en mobilité, d'ailleurs ils s'appelaient mobilité aussi, avec Next, la politique d'Orange à l'époque... Next, je ne sais plus quoi, engagement, développement et donc c'était ça, faisons bouger les gens à tout prix. Avant tout vers la Fonction publique en fait... Mais c'est encore pareil à La Poste. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

La prise en compte d'éléments extérieurs aux situations observées permet en effet de donner un autre poids aux événements dont nous avons pu être témoins. En observant de quelle manière les CEP, par leur écoute, essaient d'amoindrir les craintes, les questions, la colère que les mobilités suscitent chez les agents, on comprend mieux ce que Solweig appelle la nécessité de mettre en place une « *mobilité propre* ». Ce qu'elle nous présente comme le point de vue de la DRH au moment de la définition du cahier des charges de son intervention, souligne la nécessité de désamorcer les potentielles situations « *à risques* » et par conséquent de ne pas insister, en formation, sur un contenu trop technique, mais de favoriser une certaine « *posture d'écoute* ». Ses propos, cités au chapitre 4 pour présenter le métier de CEP, prennent ici une autre signification. Notamment, lorsqu'elle évoque « *l'angoisse* » à laquelle peuvent être confrontés les CEP, face à des situations qui peuvent « *vite partir en vrille* », elle nous fait part de la possibilité que certains ne puissent pas « *tenir* ».

**13 février 13, Extrait de journal de terrain : Observation d'un entretien informel entre un agent et son CEP, « Il faut que je te parle »**

Avec Martine, nous arrivons à la cantine qui se trouve à quelques pas du centre financier. Sur le même site, sont présents le centre financier et deux centres nationaux autonomes, des entités opérationnelles nationales du courrier, l'association sportive des PTT et une garderie destinée aux enfants de postiers. Au total, plus de 1000 agents sont présents sur « la plaque ».

Le déjeuner est donc un moment propice à la rencontre des agents et nous échangeons plusieurs fois quelques mots avec les agents : « *Bonjour, comment ça va depuis la dernière fois ? ; Comment ça se passe le stage découverte ? ; Tiens, j'ai avancé sur ton dossier de pré-retraite, je te l'envoie la semaine prochaine ; etc.* » Dans le hall de la cantine, une jeune femme interpelle Martine et rapidement lui dit : « *Il faut que je te parle* ». Martine lui demande si sa demande est urgente, elle comprend que c'est effectivement le cas et lui assure qu'elle l'appellera dans l'après-midi pour trouver un créneau. Pendant le déjeuner, Martine m'explique que Lilly, qui l'a sollicitée, a rejoint au mois de septembre un service d'expertise où elle s'occupe de la sécurité des opérations financières. Martine est préoccupée : « *c'est quelqu'un qui vient de la saisie, tu vois. Et en plus, je sais qu'au niveau perso c'est un peu difficile pour elle en ce moment. Pour qu'elle vienne me demander à me voir... J'espère que ça va.* »

De retour au centre financier, Martine appelle Lilly. Elles conviennent d'un rendez-vous deux heures plus tard. Nous nous rendons avec Martine dans le bureau où elle reçoit habituellement les agents, même s'il ne s'agit pas d'un entretien des 18 mois. Martine est assise derrière le bureau, une chaise en face d'elle attend les agents qu'elle reçoit habituellement et je suis assis sur une autre chaise, sur le côté du bureau. Lilly arrive, immédiatement elle s'effondre en larmes. Martine se lève pour faire le tour du bureau, prendre Lilly dans ses bras. « *Qu'est-ce qu'il y a ? – C'est au niveau de la formation, j'ai l'impression qu'il y a de la rétention d'information* ». « *De la formation, quelle formation ? De ta prise de poste tu veux dire ? Assis-toi.* » Martine se dirige vers la porte pour la fermer et ajoute : « *Tu oublies Christophe, il n'est pas là pour le boulot, il est là pour sa thèse. Tu veux qu'il sorte ?* » Martine se rassoit derrière son bureau, face à Lilly qui reprend : « *J'aimerais améliorer les choses pour que les suivants n'en bavent pas autant. Parce que là, toutes les procédures, les fiches ne sont pas à jour, quand je demande à ma formatrice [l'agent du service qui épaulé un nouvel arrivant dans sa prise de poste] elle m'explique, mais pas tout. Dans le service où travaille Lilly, il s'agit de repérer les mouvements financiers suspects pouvant avoir trait à du blanchiment ou au financement d'activités terroristes. Tu vois par exemple, mardi dernier, il y avait une 'réqui' [une demande d'investigation à propos d'une opération suspecte] qui venait des DOM. Donc j'ai fait comme d'habitude, j'ai transmis la demande, envoyé un [nom de l'alerte] et puis ça semblait bon. Donc j'ai répondu en disant que ce n'était pas la peine d'aller plus loin. Et puis je reçois de nouveau une demande. Je ne comprends pas. Ma formatrice n'était pas là, j'ai demandé à [une autre collègue] qui me dit, - 'Bah oui, mais quand ça vient des DOM, il faut systématiquement lancer [non d'une autre alerte]'. Si on ne me le dit pas, moi, je ne peux pas le deviner. C'est écrit où ? Tu vois, c'est comme ça tout le temps. En plus, c'est un service où ça parle tout le temps, ça chuchote, je sais que ça parle dans mon dos... Et puis alors, elle me répond, - 'Oui, si tu n'es pas contente, tu n'as qu'à demander à qui de droit, moi je suis II.2 et je ne suis pas II.3'. À qui de droit, moi je n'y peux rien si ma formatrice ne travaille pas le mardi.* »

L'entretien a duré plus d'une heure. Au cours du récit de Lilly, qui ne peut retenir ses larmes en même temps, Martine a pris ses mains dans les siennes. Elle la regarde, l'écoute, acquiesce par des mouvements de tête et ajoute parfois, « *je sais, je sais tout ça, je connais l'historique du service, je sais que ce n'est pas facile* ». Elle tente aussi de reconforter Lilly, en lui disant qu'elle a déjà connu plus difficile, que c'est une « *bossesse* », qu'elle n'est en poste que depuis peu de temps. À la fin de

l'échange, Martine lui propose de voir l'assistante sociale ou d'en parler au médecin du travail, car elle sait la situation personnelle délicate de Lilly qui vient de perdre sa sœur. « *Voir l'AS, mais pourquoi faire ?* » Toutes les deux vont décider de ne pas donner une suite particulière à l'entretien. Elles ne préviendront pas non plus le responsable du service, puisque le poste est vacant, ni le DRH du centre, dont la tante travaille dans le même service. Lilly terminera en disant qu'elle avait besoin de parler, que ça lui a fait du bien. Martine la confortera en lui disant qu'elle peut la solliciter dès qu'elle en a besoin.

Les autres caractéristiques évoquées par Solweig, rappellent la figure des coachs que nous avons évoquée et que décrit S. Salman (2008) dans leur fonction « palliative ». Le rôle de ces tiers entre l'organisation et l'individu qui, par leur posture, visent à apaiser les rapports sociaux au sein de l'entreprise, semble bien commun aux CEP et aux coachs. Tous deux, par un travail d'accompagnement individuel « gèrent » les différents types « d'insatisfaction professionnelle » dont leur font part les travailleurs. Autrement dit, ils les aident à faire passer la pilule. Les propos de Solweig révèlent aussi cette dynamique d'apaisement que les CEP sont censés avoir apprise en formation. Lorsqu'elle évoque le caractère « *confrontant* » de l'agent qui souhaite travailler sur son projet professionnel, le fait d'apprendre à leur répondre « *je ne sais pas* », est bien une façon d'éviter la confrontation. Solweig évoque aussi, à la fin de l'extrait le cas d'une CEP qui entend d'ailleurs bien s'appuyer sur cette formation puis sur son expérience de CEP pour elle-même, évoluer professionnellement vers le coaching. Preuve s'il en est que les deux rôles ne sont pas très éloignés.

*« On travaille en fait sur l'identité psychique. La neutralité, la relation de pouvoir, ce qu'elle peut induire et le fait d'être dans l'entreprise c'est risqué en fait. Sur les enjeux, le triangle dramatique qui fonctionne bien, 'elle m'a dit que je n'étais pas fait pour ça, mais en fait ce n'est pas ce qu'elle a dit, et le manager a dit aussi que ce n'était pas bien', enfin bref, ça part vite en vrille en fait. Et donc du coup je pense qu'ils ont une supervision, enfin j'espère pour eux. On a essentiellement travaillé sur ça en fait, sur renforcer la place et la consistance de ce métier, l'identité en fait. Et puis la dimension clinique, à la limite du clinique. Pourquoi je fais ce métier aussi, qu'est-ce qu'il y a derrière ? Donc je pense qu'il y a des personnes qui ne vont pas tenir. Enfin moi je pense qu'en tant que CEP, ils ne vont pas tenir, parce qu'ils manquent quelque chose en fait. La relation de pouvoir qu'ils avaient en fait... la personne qui demande à travailler sur son projet professionnel est très confrontante en fait, 'dis-moi pour quoi je suis fait'. Et tout l'enjeu c'est de dire, 'bah je ne sais pas'. Tout le travail de la formation quasiment, c'est de dire, 'je ne sais pas'. Je suis juste là pour révéler et aider à...', mais 'je ne sais pas'. Je ne sais pas. Après, bien sûr, on aiguille... Mais pour beaucoup c'était cette angoisse-là en fait. Comment je dis que je ne sais pas. Et si on donne la solution, ça ne va pas. Par contre, [elle nomme une CEP par son prénom] était une des plus matures, très centrée, très consistante en termes émotionnels. C'est vrai qu'il y en a qui vont faire après des formations en coaching, parce qu'on est à la limite en fait. Ça s'apparente à ça quoi en fait. Pour renforcer cette consistance. » Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP*

Aussi, en recueillant à la fois les discours des CEP et ceux de leurs formateurs, ainsi qu'en observant leur pratique, nous avons pu nous apercevoir à quel point certains CEP réinvestissent les techniques et les méthodes de leurs formateurs, eux-mêmes consultants, coachs, ou

psychologue du travail. La question de ce que la personne souhaitait faire lorsqu'elle était jeune et les raisons pour lesquelles elle a ou non suivi ses choix, est une technique utilisée par les coachs et les CEP pour lancer la discussion et mettre en perspective le parcours des individus, analyser les réaménagements de ses aspirations individuelles et finalement, comprendre comment la personne est arrivée au poste qu'elle occupe aujourd'hui. Cette technique permet également de saisir en partie les sources de satisfaction (les coachs diraient de motivation) que la personne retire dans son poste actuel. La technique de la baguette magique est quant à elle souvent utilisée en fin d'entretien. En désignant ainsi un objet à portée de main – souvent un stylo – le CEP demande à l'agent ce qu'il en ferait si l'objet en question était une baguette magique. Les agents semblent souvent déstabilisés par cette question et répondent régulièrement qu'il ferait en sorte de gagner au loto. Face à notre étonnement vis-à-vis de la répétition de cette question, un CEP nous avait expliqué à l'issue d'un entretien qu'il s'agissait d'une technique de questionnement qu'il avait apprise au cours de sa formation pour demander à l'interlocuteur de se projeter indépendamment des contingences du monde réel (indépendamment des règles de gestion, de la relation avec son supérieur hiérarchique, du contexte des réorganisations, etc.) et ceci, afin de laisser l'individu exprimer ses aspirations profondes, sans indexer leur possibilité de réalisation à des éléments extérieurs. De cette manière, le formateur ou le CEP, ne cherchent pas à apporter une réponse au problème soulevé par leur interlocuteur, ils écoutent, activement, pour aider la personne à prendre le recul nécessaire à sa résolution. L'un comme l'autre, analysent alors la situation, les comportements et les pratiques, en adoptant une posture réflexive, dite de « supervision ». <sup>60</sup> Le

---

<sup>60</sup> « La supervision en individuel ou en collectif est une forme de formation continue et d'autocontrôle de la qualité d'un coach en se concentrant sur l'évolution de sa pratique. Bien entendu cela suppose généralement que le coach en question ait reçu une formation de base, qu'il soit déjà lancé, qu'il ait une clientèle et qu'il accompagne celle-ci en coaching. Par conséquent, ce type de démarche s'adresse plus particulièrement à des coachs qui sont déjà actifs sur le marché. Par conséquent aussi, dans les métiers d'accompagnement, la supervision est généralement assimilée à une démarche de formation continue plutôt qu'à une formation initiale.

Par opposition, même si l'on peut choisir un superviseur connu pour son expertise théorique spécifique ou pour son approche pratique particulière, une supervision n'est pas centrée sur l'acquisition de connaissances dans un champ théorique ou pratique particulier. [...]

En supervision de coachs, la supervision concerne la pratique du métier de coach sans nécessairement tenir compte des diverses théories ou pratiques sur lesquelles ceux-ci peuvent se reposer. Par essence, la supervision de coachs est donc multidisciplinaire en ce qui concerne les théories ou les cadres de références conceptuels de leurs formations initiales.

Par conséquent, la supervision n'est pas particulièrement centrée sur l'acquisition de la pratique d'un superviseur (théorie de sa pratique, atelier didactique ou formation). Il serait exact de dire que même si le superviseur donne souvent des conseils, il est un genre de « coach de coachs » quel que soit son approche privilégiée. Le superviseur pratique une posture qui n'apporte pas de solutions uniques, mais qui stimule plutôt la réflexion et le développement de ses clients (les coachs en situation de supervision), en les accompagnant dans leur propre démarche pratique d'apprenti. Par conséquent, la base théorique préférentielle et la formation initiale du superviseur ne devrait pas interférer avec sa pratique de superviseur.

La supervision est donc très précisément centrée sur le développement de la pratique quotidienne de la personne en supervision. Concrètement, le coach « supervisé » pose une succession de cas-clients réels et se fait accompagner par le superviseur dans le développement de sa profondeur de coach ou dans la remise en question de certains aspects de l'art de sa pratique. La supervision, c'est en fait du « conseil et du coaching de coachs ». » d'après Metasystème

principe de cette technique est d'amener l'interlocuteur à analyser ses propres questionnements, ses propres représentations et ses croyances (« Le superviseur pratique une posture qui n'apporte pas de solutions uniques, mais qui stimule plutôt la réflexion et le développement de ses clients », Metasystème). S'il s'agit habituellement d'une technique utilisée par les professionnels de l'accompagnement à l'évolution professionnelle (« ce type de démarche s'adresse plus particulièrement à des coachs qui sont déjà actifs sur le marché », *ibid.*), la logique ici est bien d'amener les agents à se muer en coach d'eux-mêmes. Les mots de Solweig ci-dessous, reprennent eux aussi une autre portée, lorsqu'elle exprime ce phénomène de transfert de pratiques des formateurs (eux-mêmes formés au coaching) vers les CEP, puis des CEP vers les agents.

*« Moi ce que j'ai reproché, c'est la posture formation. Donc on doit dispenser un savoir et ça, j'étais en querelle avec [cabinet 1] pour ça. Je ne suis pas celle qui sait et je refuse de dire a+b du prompteur que vous êtes en train de me faire défiler là. Ce n'est pas possible. Donc ça, la posture formation qui est différente de la posture de conseil en fait. Combien de fois j'ai changé de déroulé pédagogique en fait. Plusieurs fois quelqu'un arrivait et il n'était pas bien, je disais, 'mais qu'est-ce qu'il y a ? Est-ce que dans la confiance qu'il y a dans le groupe, on s'est vus plusieurs fois maintenant, est-ce que tu peux évoquer le problème qu'il y a ?' Et quand c'est arrivé, c'était le plus beau cadeau que la personne ait pu faire au groupe, que la personne amène un cas et qu'on le traite en collectif et ils se sont rendus compte qu'il servait aux autres, qu'ils pouvaient s'entraider. Mais quel bonheur ! Bien sûr, on n'a pas fait le déroulé du petit a du petit b, de comment on mène un entretien... et alors ? On l'a fait tellement en live que... en supervision, c'était de la supervision en fait. Mais ils en redemandaient ça. De l'analyse de pratiques en fait. »* Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

Dans un contexte où les transformations de l'entreprise et de son organisation éprouvent les agents, où elles les soumettent à une incertitude forte sur leur devenir professionnel, le rôle des CEP consiste donc principalement à écouter les agents les plus concernés par ces restructurations. L'écoute des CEP joue alors le rôle de soupape pour des agents en situation de doute face à l'incertitude de leur avenir professionnel. De ce point de vue, l'écoute que réalise chaque CEP est aussi un moyen de limiter ce qu'il est convenu d'appeler les risques psychosociaux.<sup>61</sup> Comme si, en tentant d'atténuer les conséquences des changements organisationnels la direction des ressources humaines pouvait les rendre plus facilement acceptables. La formule utilisée par J.-P. Bailly à l'automne 2013 lors de la remise du rapport Kaspar, « faire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui », par le double sens qu'elle comporte permet d'évoquer les différents rôles des CEP. Si les postiers d'aujourd'hui sont à considérer comme une contrainte

---

coaching, « les types de supervision pour coach, disponible sur <http://www.metasyteme-coaching.fr/francais/les-types-de-supervision-pour-coachs-faq/>

<sup>61</sup> Les CEP sont donc parfois face à une situation qui nécessite de lancer une alerte vis-à-vis d'un agent reçu en entretien, en relayant l'information au médecin du travail ou aux assistantes sociales présents.



avec laquelle il s'agirait de composer (ce qui s'entend lorsqu'il s'agit de « faire avec »), dans ce cas, le rôle d'écoute des CEP prend toute sa dimension lorsqu'il s'agit de poursuivre la transformation de l'entreprise en évitant le risque d'une crise sociale. S'il s'agit d'un accompagnement spécifique des postiers d'aujourd'hui, à mettre en œuvre dès à présent, pour leur permettre de conserver une place dans l'entreprise de demain, alors c'est une autre facette de l'activité de CEP qu'il convient de mobiliser, celle qui tente de fluidifier le marché interne du travail par un travail d'argumentation.

### **2.3 Argumenter et convaincre pour « fluidifier » les mobilités**

C'est une autre facette de l'activité de CEP qu'il convient de mettre à jour à présent. En incitant les postiers à la mobilité, et en argumentant auprès des recruteurs potentiels sur la qualité des candidats qu'ils proposent, ils tentent de « fluidifier » les mouvements de main d'œuvre sur le marché interne de l'organisation postale et semblent ainsi agir en qualité d'intermédiaires de marché.

Premièrement, la fluidification des mouvements de main d'œuvre passe avant tout par une incitation au départ. D'abord parce qu'il s'agit là d'un des seuls leviers d'action de grande ampleur efficace pour atteindre les objectifs de réduction des effectifs. Mais aussi, du point de vue des recruteurs. Ils récupèrent ainsi des possibilités de recrutements, y compris à l'externe et par conséquent tentent d'améliorer les appariements entre leurs besoins et leurs ressources. Avec cette contrainte sur les effectifs, les CEP essaient d'accélérer les départs, qu'il s'agisse des départs en retraite, des départs anticipés, ou encore d'un aménagement du temps de travail pour les postiers âgés. Par exemple, ils font la promotion auprès des agents reçus en entretien d'un dispositif de temps partiel aménagé spécialement pour les postiers en fin de carrière<sup>62</sup>. En d'autres termes, l'objectif poursuivi ici est bien d'actionner la seule voie réaliste de réduction des effectifs : celle des départs en retraite des vieux fonctionnaires des services de production.

Cette partie de l'activité est largement partagée par l'ensemble des CEP et ne fait guère apparaître de différences notoires dans la manière de l'accomplir. Une des raisons qui permet de comprendre l'uniformité de cette pratique tient au fait que le nombre de départs (en retraite, en

---

<sup>62</sup> Les TPAS, pour temps partiel aménagé senior, instaurés en janvier 2014, sont un dispositif qui consiste à accorder un temps partiel tout en maintenant un niveau de cotisations sociales supérieur à ce qu'il serait compte tenu de la diminution du temps de travail, et pris en charge par l'employeur.

retraite anticipée ou en temps partiel dédié) réalisés constitue l'indicateur principal de mesure de l'activité des CEP. C'est le nombre de départs qui fait l'objet d'un *reporting* auprès du responsable hiérarchique des CEP, à savoir le DRH du centre financier, qui lui-même est évalué sur sa capacité à atteindre l'objectif fixé au centre chaque année en termes d'effectifs. Inciter les agents à la mobilité en facilitant les départs vers la sortie, constitue bien une activité d'intermédiaire entre les objectifs généraux de l'organisation (réduire ses effectifs) et leur déclinaison au niveau opérationnel pour les CEP, qui reçoivent les agents en face à face (en actionnant les leviers de départs dits « naturels »).

Toutefois, la fluidification des mobilités ne s'opère pas uniquement sur le versant de la sortie, elle vise aussi à faciliter les mouvements au sein du marché interne de l'organisation postale. Pour ce faire, les CEP incitent les agents reçus en entretien à répondre aux appels à candidatures publiés sur la bourse d'emplois de l'entreprise. De cette façon, ils redonnent une fonction aux outils officiels d'allocation des postes, voire une certaine forme de légitimité. Notamment en allant à l'encontre d'une croyance partagée par les agents – et relativement fondée – que les appels à candidatures sont publiés une fois que le candidat est déjà sélectionné par le recruteur. Le CEP va également rassurer l'agent sur sa capacité à être éligible aux postes présents sur la bourse d'emplois, en mettant en avant le panel des compétences transférables qu'il aura pu identifier au cours de l'entretien (rigueur, recherche du résultat et de la performance, etc.). Il pourra également proposer à l'agent l'organisation d'un stage dit de « découverte » au sein du service recruteur, afin de prendre connaissance de l'activité et des éventuels futurs collègues. Tout ce travail préparatoire à la réalisation d'une mobilité éventuelle entre services constitue aussi un élément puissant de réduction de l'incertitude pour le recruteur, qui peut ainsi fonder son choix tantôt sur les recommandations du CEP, tantôt sur une rencontre préalable de l'agent, voire directement sur l'observation en situation de travail. Ainsi, les CEP remplissent un rôle d'intermédiaire de marché en réduisant les asymétries d'information entre les candidats et les recruteurs. Ils n'agissent plus tant sur la mise en compatibilité des objectifs de l'organisation avec ceux des individus, mais davantage sur la recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins des différents services et les ressources disponibles.

**29 novembre 2012, Extrait de journal de terrain : observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production au centre financier de [ville C]**

Sylvette est CEP au centre financier de [ville C]. Elle nous permet d'assister à un entretien des 18 mois avec un agent d'un service de production, qui s'occupe du tri et de la distribution du courrier au sein des différents services du centre. Sylvette commence par une présentation de son nouveau poste de CEP, car elle est une ancienne conseillère mobilité. Elle explique donc à l'agent que dorénavant les entretiens sont systématiques, et plus uniquement à la demande des agents ou consécutifs à une réorganisation. Pour présenter son nouveau métier, elle s'appuie sur la charte des CEP et des collaborateurs, présentée ci-dessous. Elle reprend chacun des points : inciter à la mobilité en devançant les réorganisations, accompagner les agents dans leur projet notamment en les aidant à construire un CV et une lettre de motivation. « *Et puis en contrepartie, moi ce que j'attends d'un agent. C'est son implication. Je ne suis pas là pour faire à sa place. C'est lui qui prend en main son projet.* » Elle reprend ensuite chaque point de la charte, présentant le rôle attendu de l'agent. « *Quoi qu'il en soit, c'est toi qui es maître de ton projet.* »

La présentation dure un peu plus de dix minutes. Sylvette enchaîne ensuite en faisant une présentation des outils RH disponibles pour les agents : « *Est-ce que tu as l'habitude de naviguer sur l'intranet du centre ? – ça m'arrive, mais rarement. Alors tu vois, sur l'intranet, il faut cliquer sur l'onglet RH et choisir dans les trois sous-menus : mobilité, promotion, formation. On trouve les trois sortes de mobilité interne à La Poste.* » Sylvette entame alors une présentation systématique de tous les onglets de l'intranet, face à l'agent qui acquiesce. « *La mobilité interne au centre financier de [ville B]. Donc tu vois, il y a un tableau avec l'ensemble des postes disponibles, le niveau de chaque poste et la date jusqu'à laquelle l'agent peut candidater. Après, moi j'incite plus les agents à ouvrir l'appel à candidatures qui détaille plus le contenu du poste.* » Elle clique alors sur un lien vers une candidature et lit à l'agent ce qui s'affiche : « *Et sur toutes les candidatures internes, on trouve déjà les horaires. Tu vois, ici, on trouve les horaires. Ça peut déjà faire pencher la balance si tu es vraiment intéressé ou non.* » Elle profite aussi de pauses dans sa présentation pour fournir à l'agent des compléments sur son rôle de CEP, face aux usages de ces outils RH que sont censés adopter les agents : « *Sachant que pour candidater on te demandera toujours de faire un CV et une lettre de motivation. Et c'est là qu'est ma valeur ajoutée. Tu peux solliciter un rendez-vous avec ton CEP pour t'aider dans la réalisation de ton CV et de ta lettre de motivation. Sachant aussi que, quel que soit le poste sur lequel tu candidates, tu seras toujours en concurrence avec d'autres. Donc il y aura un entretien de sélection. Là aussi, si tu le souhaites, tu peux demander à ton CEP de t'aider dans la préparation de ces entretiens.* » L'entretien a démarré depuis plus d'une demi-heure et l'agent n'a pas encore dit un mot de son parcours ou de son poste actuel. Sylvette, imperturbable, continue la présentation des outils face à l'agent qui dodeline parfois de la tête. Je suis moi-même surpris de la tournure prise par cet entretien qui prend davantage l'aspect d'une initiation à l'utilisation de l'intranet RH du centre.

« *La bourse d'emplois, elle regroupe tous les emplois de toute La Poste. Alors je vais te montrer. Tu peux choisir un métier de prédilection, aujourd'hui tu es dans les Services Financiers, mais tu peux choisir d'aller au Courrier, à l'Enseigne ou à la Banque... tu peux choisir le département, et puis le secteur d'activité et surtout, tu ne peux candidater que sur une offre du même niveau. Donc aujourd'hui tu es II.1, tu ne peux candidater que sur un poste de ton niveau. Donc on va regarder. [elle remplit les champs nécessaires, directement devant l'agent] Il y a deux offres sur la région. Deux offres de facteur d'équipe.* » Elle explique ensuite à l'agent qu'il faut cliquer sur la fiche de poste (ce qu'elle fait) pour voir ce qu'elle nomme les attendus du poste et les compétences recherchées.

« *Il y a aussi les parcours croisés sur le portail. Tu en as déjà entendu parlés ? – Non. – On a mis ça en place pour les activités de développement commercial des services clientèle, entre les Services Financiers, l'Enseigne et la Banque. Parce que si tu veux continuer à évoluer dans ce domaine du développement commercial, tu peux changer de métier. Tu auras toujours le même métier, de développement commercial, mais tu ne seras plus dans le même métier à La Poste.* »

Elle montre le lien vers les témoignages des agents qui ont effectué une mobilité et puis clique dessus pour montrer à l'agent ces documents. « *Pour la mobilité externe, on entend souvent dire les agents, moi je n'ai toujours travaillé qu'à La Poste, je ne sais faire que ça. Tu as sans doute développé d'autres compétences que tu pourrais exercer ailleurs. Je t'invite à aller voir tous les témoignages des gens qui ont effectué une mobilité externe. Tu vois, il y a cette personne qui était ATG2 chez nous, et elle est devenue prof d'anglais. Elle avait une licence d'anglais, elle a passé le CAPES et elle est devenue prof d'anglais.* » Elle invite l'agent à aller lire ces témoignages qui, selon elle, montrent tout ce que les CEP « *peuvent aider à construire avec un agent qui a vraiment un projet.* »

Après une heure de présentation de tous les onglets de l'intranet, Sylvette déclare : « *On va passer à toi maintenant. Je vais te demander de remplir un petit questionnaire : Alors aujourd'hui tu es dans le service courrier et document, ton chef c'est Patrice ?* » Elle enchaîne ainsi les questions factuelles : « *tu es à temps partiel ? tu as des horaires particuliers ?* »

« *Alors ça, c'est ma petite fiche, je vais te poser plein de questions : de but en blanc, est-ce qu'aujourd'hui tu as un projet ? Non ? (l'agent confirme de la tête) pas de projet.* » Sylvette tape sur son fichier à l'écran et devant l'agent « *pas de projet* ». *Qu'est-ce que tu entends par pas de projet ? – Je viens de passer une RAP pour être II.2, donc là j'attends parce que ça fait déjà deux fois que je me positionne dessus et c'est très aléatoire. L'année dernière je l'avais déjà tentée et il y a des personnes qui l'ont eue et d'autres qui ne l'ont pas eue, tu ne comprends pas très bien pourquoi.* » Sylvette demande confirmation « *Donc aujourd'hui, pour toi, tu n'as pas de demande particulière ? – Non, comme je te dis, j'attends mon II.2.* »

Cette deuxième séquence de l'entretien a duré à peine plus de cinq minutes et Sylvette conclut l'entretien : « *Bon, moi je prends note de tout ça et puis si jamais tu as un projet, si jamais la RAP ça ne marche pas, tu reviens me voir.* »

Après avoir raccompagné l'agent et refermé la porte, Sylvette se tourne vers moi et me pose la question « *Alors qu'est-ce que vous en pensez ?* » J'explique que les autres entretiens auxquels j'ai assisté ne prennent pas forcément la même trame et que les autres CEP ne font pas ce point préalable sur les outils. « *Moi je fais toujours comme ça, parce que sinon, si l'agent n'a pas de projet, ça dure cinq minutes et puis c'est tout. Et ils ne savent pas d'eux-mêmes aller chercher les infos. Donc moi je refais systématiquement une mise à niveau sur les outils.* »

# Charte d'engagement collaborateur/CEP

## Les attentes mutuelles

LA BANQUE



POSTALE

L'objectif de cette charte est de spécifier les engagements du collaborateur et de son conseiller nécessaires à la construction du projet professionnel

### Ce que vous pouvez attendre de votre conseiller

#### ..... 1 - Orientation

Votre conseiller vous aide à faire le point sur vos compétences et vos potentiels afin d'élaborer ensemble un projet professionnel adapté à vos souhaits et à la réalité du marché de l'emploi.

#### ..... 2 - Accompagnement

A partir d'entretiens individuels, votre conseiller vous aide à préparer, formaliser et mettre en œuvre un plan d'action efficace. Il s'engage à se rendre disponible, à respecter la méthodologie et les outils adaptés à votre situation.

Il active son réseau relationnel pour faire aboutir votre projet.

#### ..... 3 - Information

Votre conseiller s'engage à vous communiquer les informations nécessaires à la formalisation de votre projet.

#### ..... 4 - Confidentialité

Votre conseiller s'engage à ne divulguer aucune information que vous identifiez ensemble d'ordre confidentiel.

### Ce que votre conseiller attend de vous

#### ..... 1 - Implication

Vous réalisez vous-même toutes les démarches utiles à la construction de votre projet professionnel, en y mobilisant l'énergie nécessaire.

#### ..... 2 - Disponibilité

Pour favoriser votre accompagnement, vous vous rendez disponible en respectant les rendez-vous convenus avec votre conseiller.

#### ..... 3 - Sincérité

Pour permettre à votre conseiller de vous accompagner efficacement, vous l'informez de toutes vos démarches personnelles en lien avec votre projet d'évolution professionnelle.

#### ..... 4 - Responsabilité

Vous êtes acteur de votre évolution professionnelle. Il vous appartient de prendre les décisions adaptées à la concrétisation de votre projet personnel.



LA POSTE

DRH/Direction communication - Novembre 2011

Faciliter ainsi la rencontre entre une demande particulière et une offre potentielle est une dimension essentielle de l'activité de CEP, car elle leur permet d'instituer leur travail comme une ressource pertinente pour les managers recruteurs. En effet, les entretiens réalisés en face à face avec les postiers sont une occasion de recueillir des informations sur le parcours des agents, sur leurs compétences et sur les ressorts de leur motivation au travail. Autant d'éléments qui permettent d'améliorer l'adéquation entre le profil des agents et les emplois disponibles à La Poste ou en dehors et dont ne disposent pas toujours très clairement les managers de proximité qui encadrent les agents au quotidien. Les CEP sont donc en mesure d'éclairer les choix des managers qui cherchent à recruter, mais aussi ils leur permettent d'avoir une connaissance plus fine des souhaits d'évolution des agents. Autrement dit, si les CEP parviennent à établir sur la base des entretiens qu'ils mènent, une anticipation sur le nombre d'évolutions professionnelles possibles (entendons de départs), ils deviennent alors une source d'information précieuse pour les managers qui obtiennent ainsi une indication sur les conditions avec lesquelles ils pourront atteindre leurs objectifs annuels, définis en termes d'activité et d'effectif.

L'activité des CEP qui consiste à faciliter la rencontre entre une offre et une demande aux intérêts contradictoires ne va pourtant pas de soi. Elle nécessite, pour être concrétisée, une forte activité de *lobbying* de la part des CEP eux-mêmes, tant auprès des agents qu'auprès des managers. « Argumenter et convaincre » est la formule que beaucoup utilisent pour décrire cette facette de leur travail, notamment lorsqu'il s'agit de proposer de rejoindre les postes des services clients (seuls à recruter) à des agents dont on a pu voir qu'ils n'ont *a priori* aucun intérêt tangible à changer de service en devançant les réorganisations. De même pour les managers, recruteurs potentiels, qui ne reçoivent pas toujours de réponse aux appels à candidatures et qui partagent tous la crainte de recruter un « mistigri ». Pour autant, l'organisation d'un stage d'immersion au sein d'un service recruteur, l'identification des profils des candidats susceptibles de correspondre aux attentes des managers, le repérage des projets professionnels orientés vers la sortie du centre financier, nécessite de faire preuve de conviction, tant du côté des agents que de celui des recruteurs. Pour ce faire, les revues de personnel sont l'occasion de passer en revue avec les managers, l'ensemble des agents reçus en entretien et donc de leur livrer une information pertinente sur les départs à venir ainsi que sur les éventuels projets formulés par les agents. L'obtention de ce type d'informations facilite ensuite la coopération des managers lorsqu'il s'agit d'accéder à la demande d'un CEP pour l'organisation d'un stage découverte au profit d'un agent, puisqu'ils n'y voient plus uniquement la contrainte de l'accueil d'un stagiaire, mais aussi, le repérage d'une éventuelle recrue. Les managers se montrent alors d'autant plus coopératifs qu'ils

savent que leur CEP pourra non seulement faciliter, mais aussi filtrer, les candidatures lorsqu'ils auront un besoin de recrutement.

Si ce travail d'interface entre les deux côtés du marché interne est une opportunité pour les CEP de légitimer leur rôle au sein du centre financier, ce faisant, ils font l'expérience d'une interdépendance forte vis-à-vis de leur sphère d'appartenance hiérarchique. Celle des ressources humaines. En effet, le pouvoir qu'ils tirent de cette activité d'intermédiaire repose sur la relative incapacité de communiquer des deux autres : la sphère RH et la sphère managériale. C'est-à-dire, entre d'un côté les administrateurs du marché interne, qui définissent les règles officielles de fonctionnement de la mobilité (bourse d'emplois et appel à candidatures) ; et de l'autre, les usagers de ce même marché interne (managers et agents), qui déploient des stratégies autonomes rendant l'utilisation du marché interne plus conforme à leurs intérêts respectifs (attente des restructurations pour envisager une mobilité côté agent ; repérage et négociations préalables avant appel à candidatures côté manager). Le rôle d'intermédiaire des CEP est donc au fondement de la valeur ajoutée de leur travail, il est même leur principale raison d'être. Pour autant, si cette activité leur confère une légitimité d'action, difficilement contestable du point de vue de l'efficacité des mouvements de main d'œuvre, elle n'en demeure pas moins une source de pouvoir perçue comme potentiellement menaçante. Tant du côté des RH qui se trouvent confrontés à l'écart entre le fonctionnement réel des mobilités et le fonctionnement formel dont ils doivent être garants, que du côté des managers, qui se retrouvent embarqués dans la gestion des mobilités, alors même qu'ils avaient pris pour habitude de l'organiser entre pairs avant d'en informer après coup les services RH, simple chambre d'enregistrement des arrangements négociés entre managers. Tout se passe donc comme si le travail des CEP venait perturber le fonctionnement habituel, en silo, de la ligne exécutive – celle qui prend des décisions, embauche, restructure – et de la ligne des RH – celle qui enregistre administrativement les changements opérés ailleurs. Le positionnement transversal des CEP vient donc perturber ces deux mondes, construits pour fonctionner de manière séquentielle, entre d'un côté la gestion des problèmes de production et de l'autre, celle des problèmes administratifs. En s'occupant de la mise en compatibilité des transformations de l'organisation et des projets professionnels des agents, les CEP traitent des problèmes qui, pour être résolus, obligent deux types d'acteurs aux logiques distinctes à coopérer : les acteurs RH et les managers.

Les managers peuvent donc eux aussi, se sentir remis en cause dans leur rôle, notamment sur la partie management des ressources humaines, c'est-à-dire la partie de la GRH qui a

historiquement été dévolue aux managers de premier niveau. Il s'agit donc pour les CEP de clarifier le positionnement de l'entretien des 18 mois, ainsi que la revue de personnel, sur un autre registre que celui de l'entretien annuel d'évaluation, qui reste lui, dans le giron des managers. C'est ce qu'ils appellent l'accompagnement et le soutien des agents dans la réalisation de leur projet professionnel. De l'autre côté, pour que les CEP puissent jouer correctement leur rôle d'intermédiaire, les acteurs des services RH, notamment le DRH, se trouvent contraints de déléguer aux CEP une dimension plus stratégique de la gestion des ressources humaines, en lien direct avec les problématiques opérationnelles des managers, et, quant à lui, de se trouver cantonné encore davantage aux problématiques d'ordres gestionnaires, comptables des effectifs, c'est-à-dire à la partie uniquement administrative de la GRH.

Ainsi, la capacité des CEP à investir une telle activité transversale repose essentiellement sur la nature des relations qui les unissent aux managers opérationnels d'une part, et à leur DRH d'autre part. Nous avons pu observer une grande variété de situations dans la façon de remplir ce rôle. Certains CEP peuvent apparaître très en retrait des managers opérationnels (les chefs de service dont ils reçoivent les agents en entretien). Ils donnent alors l'impression de limiter leur travail à la seule mesure que leur demandent les indicateurs à reporter auprès de leur hiérarchie (combien d'entretiens réalisés ? combien de départs en retraite, en retraite anticipée ? combien de projets professionnels ?). Cette attitude dépend en réalité de la capacité du DRH à intégrer le travail des CEP comme une activité susceptible de lui apporter une information pertinente qu'il pourra alors réutiliser en comité de direction pour éclairer ses collatéraux, directeurs de service, sur l'atteinte possible des objectifs du centre financier. Autrement dit, le pouvoir des CEP est directement limité par la bonne volonté de leur DRH à transformer une information anecdotique recueillie en entretien avec les agents, en information stratégique, pertinente pour les directeurs de service et l'ensemble de la ligne managériale concernant l'atteinte ou non des objectifs annuels. Le fait que tel ou tel agent ait un souhait de mobilité ou une volonté de départ en retraite anticipée pour mesure d'âge, ne devient une information pertinente qu'à partir du moment où elle est compilée entre tous les CEP du centre et leur DRH. Ce qui signifie que le pouvoir des CEP dépend aussi du mode de management mis en place par leur supérieur hiérarchique, le DRH du centre. S'il organise un suivi de l'activité des CEP de telle sorte que l'information qu'ils recueillent au plus près des agents puisse être traitée, analysée et transformée en une information qualitative et quantitative pertinente pour les objectifs du centre sur lesquels est évalué l'ensemble des directeurs, alors le travail des CEP devient une ressource pour la ligne managériale. En revanche, si le DRH se cantonne à un rôle de strict contrôle d'activité tel que le décrit l'outil de *reporting*



(combien d'entretiens réalisés), alors il rompt la chaîne de coopération qui relie le CEP à l'agent, puis le CEP au DRH, puis le DRH au reste de la ligne managériale. Les CEP sont alors marginalisés, cantonnés à leur rôle d'écoute et identifiés comme de simples réalisateurs d'entretiens, lorsqu'il ne s'agit pas de permanents assignés à un bureau des pleurs.

Nous avons pu observer des situations, où en dépit d'une telle configuration non coopérative, les CEP évitaient la marginalisation en entrant en négociation directe avec les managers pour lesquelles ils « prestant ». C'est-à-dire en court-circuitant le rôle d'intermédiaire que constitue leur DRH. Mais pour ce faire, ils mobilisent des ressources inégalement distribuées. Pour Étienne par exemple, il y parvient en réalisant lui-même l'analyse et la synthèse des informations qu'il recueille en entretien. Il en présente ensuite les résultats aux managers opérationnels lors des revues de personnels en utilisant un outil de diagnostic de situation bien connu des managers opérationnels et présentant les « forces », les « faiblesses », les « opportunités » et les « menaces » pour chaque service. Étienne est en mesure de parler le même langage que les managers opérationnels pour lesquels il preste, car il a lui-même réalisé l'ensemble de sa carrière au sein de fonctions managériales. Le poste de CEP étant pour lui, son premier poste dans la sphère des RH. Pour Martine, sa collègue, ce ne sont pas les mêmes ressources qu'elle active pour négocier en direct les conditions de la coopération avec les managers opérationnels. Elle y parvient, car l'une des entités du centre financier pour lequel elle reçoit les agents en entretien est une entité autonome qui détient son propre DRH et sa propre ligne managériale, distincte de celle du centre financier auquel Martine est rattachée hiérarchiquement. Il se trouve qu'avant de devenir CEP, Martine a occupé le poste de DRH de l'entité autonome en question. Elle connaît donc personnellement son successeur et la plupart des directeurs de services qui sont d'anciens homologues du comité de direction de l'entité. Ce sont ces relations particulières qui permettent ainsi à Martine d'entrer en négociation directe avec l'ensemble des maillons de la chaîne managériale et donc de connaître leurs besoins (en compétences et en recrutements), mais aussi d'organiser parfois un stage de découverte à destination d'un agent qui souhaiterait réaliser une mobilité.

**16 octobre 2012, Extrait de journal de terrain : arrivée au centre national où Martine reçoit les agents**

C'est une particularité du centre financier de [ville A] : sur le même site, se trouvent le centre financier et d'autres centres nationaux, autonomes et spécialisés sur une activité des Services Financiers, comme les valeurs mobilières, les mandats et titres optiques, la monétique (pour les cartes bleues). Martine est CEP pour l'un de ces centres nationaux. Je l'accompagne pour le premier entretien de la journée. Compte tenue de la disposition des bâtiments sur le site, il faut sortir du centre financier où les CEP ont leur bureau pour se rendre à l'autre centre national où

preste Martine et où elle a un autre bureau qu'elle utilise pour recevoir les agents en entretien. Martine est l'ancienne DRH de ce centre. À l'arrivée, elle va saluer les membres de l'équipe RH, qui sont pour elle, d'anciens collègues. Nous allons aussi saluer le DRH du centre, son successeur, qui indépendamment du grade, peut être considéré comme l'équivalent d'un DRH de centre financier.

Après quelques échanges cordiaux, Thierry, le DRH demande à Martine si elle a rencontré des agents qui pourraient être intéressés pour un poste au service clientèle.

*« Dis donc, on n'a personne sur l'appel à candidatures au service cli', depuis trois semaines. Tu as du nouveau de XXX qui pensait candidater ?*

*– Non, pas de nouvelles. Je lui envoie un petit mail dans la semaine si tu veux.*

*– Je veux bien, car là, on n'a personne.*

*– J'ai d'autres entretiens prévus d'ici la fin du mois, je vais leur dire de jeter un œil sur l'appel à candidatures. »*

En définitive, la pertinence de l'action des CEP comme intermédiaire de marché, entre une offre et une demande toutes deux très particulières, dépend de la capacité des agents – qui n'ont aucun intérêt à changer de poste en devançant les réorganisations – et des managers opérationnels, soumis à une contrainte sur les effectifs, contraints de recruter – lorsqu'ils en ont la possibilité – parmi un ensemble de candidats souvent peu nombreux et qui ne sont pas toujours en mesure d'offrir les compétences requises pour le poste, d'entrer en relation de manière autonome ou non. Le mécanisme de coordination qu'est le marché interne ne permet pas, à lui seul, d'assurer un fonctionnement efficace, c'est-à-dire une allocation des ressources optimale. L'inefficacité du marché comme mécanismes de coordination est donc une aubaine pour les CEP. En tant qu'intermédiaires, ils rendent possible la rencontre entre une offre et une demande spécifiques, et, peut-être, une contractualisation se traduisant par une mobilité professionnelle. L'organisation de la mobilité professionnelle met donc en mouvement toute une chaîne d'intermédiaires autonomes qui relie l'agent, à son manager opérationnel, au CEP, au DRH, au manager opérationnel de l'éventuel service recruteur, qui eux-mêmes, chacun à leur niveau, sont pris dans un faisceau de moyens (budgétaires et humains) nécessairement limités et structurant leur capacité d'action. En résumé, si « argumenter et convaincre » désigne assez bien l'une des facettes la plus complexe du travail de CEP, la formule évoque également toute l'activité implicite de négociation qu'il leur faut accomplir pour être en mesure de faire cette activité efficacement. Aussi, cette formule, elle-même multi-facettes, nous permet de faire le lien avec la troisième dimension de l'activité de CEP qui nécessite elle aussi un certain travail de conviction, à savoir : diffuser un discours résolulement positif sur la mobilité.

## 2.4 Diffuser un discours positif sur la mobilité

Dans cette dernière partie, nous souhaitons mettre en avant la dimension normative qui se trouve embarquée dans les pratiques des CEP. Diffuser un discours positif sur les transitions professionnelles apparaît en effet comme une des activités principales des CEP, ancrée dans leurs pratiques quotidiennes. En effet, pour tous les agents reçus en entretien qui ne sont pas concernés par un départ en retraite imminent, le CEP endosse un rôle de prêcheur visant à décrire les transformations opérées par les Services Financiers puis par la Banque depuis 2006, et par là, à faire intégrer à leur interlocuteur le changement comme une donnée intrinsèque à toute forme de carrière. Nous allons donc montrer ce que recouvre ce discours positif sur la mobilité, à la fois en termes de contenu – quelles sont les valeurs au nom desquelles sont justifiés les « bons » comportements (les « bonnes » mobilités) ? –, mais aussi, comment il est incarné dans les pratiques, afin de montrer le caractère potentiellement performatif d'un tel discours.

Sur le contenu, il s'agit toujours pour les CEP de mettre en récit les transformations opérées par l'entreprise et de laisser l'agent raconter la façon dont il a pu les vivre au prisme de son propre parcours. Les événements sont ainsi évoqués et assimilés à autant de changements mis en place par l'entreprise et/ou vécus par l'agent. Tous sont mis au même niveau, sans forcément chercher à distinguer les événements marquants pour l'agent des simples changements de poste liés à une évolution linéaire de la carrière. De même, tous les événements racontés par l'agent sont ramenés à un seul dénominateur commun, le registre du changement. Toujours de la même façon, les transformations de l'entreprise ne sont pas distinguées entre elles, entre la transformation d'un processus de production (le passage de Bull en IBM, le passage du TUP au TIP, etc.) et les changements d'ordres stratégiques qui remettent en question les finalités mêmes du travail (la mutualisation de certaines activités, le développement commercial au service de la Banque). Ainsi, ni le CEP, ni l'agent n'est amené à faire le tri entre ce qui relève du cours normal d'une carrière, faite de promotions, de changements de postes, de nouvelles tâches et de nouvelles procédures, et, ce qui pourrait s'apparenter à des ruptures biographiques au sens des *turning points*, caractérisés par un nouveau régime d'action (Abbott, 2001) et dont l'origine peut aussi bien se situer au plan personnel qu'au plan professionnel, c'est-à-dire au sein de l'organisation.

Le ressort de ce discours positif sur la mobilité consiste à assimiler tout processus de changement à un processus normal, inhérent à toute forme d'évolution, quel que soit l'objet considéré pour peu qu'il ait une existence indexée sur le cours historique du temps. Il en va donc ainsi de l'histoire de La Poste, finalement traversée par toutes sortes de changements, mais aussi de

l'histoire des individus et donc de leur carrière. Il est assez frappant de remarquer comment cette normalisation du changement passe par un processus de naturalisation de celui-ci. Comme le présente Solweig, en rapportant les propos tenus aux CEP en formation, les changements sociaux sont présentés avec la même nécessité (de fer) que les changements d'ordres naturels. Comme si les cycles de la vie sociale des individus étaient animés par des facteurs aussi déterminants que ceux du cycle de la nature, présentant finalement le changement comme une donnée exogène à la vie sociale et s'imposant à elle comme une contrainte.

*« Et vos enfants, vous allez leur montrer quoi de votre projet professionnel ? Ils sont en train d'avoir des questions sur leur orientation, comment vous faites ? Je veux faire telles études pour tel métier, mais tu sais bien que ce métier il va peut-être disparaître un jour, donc tu feras quoi ? Donc il faut expliquer qu'aujourd'hui les ruptures professionnelles c'est banal en fait et qu'on ne fera jamais le même métier dans trois ans, dans quatre ans, parce qu'il évolue, parce qu'il disparaît et que ça fait partie de la vie. Il faut inculquer aujourd'hui que les ruptures et que les reconversions c'est normal. »* Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

L'analogie qui est faite entre les parcours professionnels et les choix d'orientation scolaire alimente la conception du changement comme processus perpétuel, sans différencier la nature de ces changements, mais en les présentant tous, comme « naturels ». La logique perpétuelle de l'évolution se trouve également appuyée par la filiation que suggère Solweig, comme s'il fallait transmettre à ses enfants une capacité à vivre les changements qui les attendent, y compris dans la vie professionnelle, et que les parents auraient eux-mêmes acquise au fil de l'évolution. Il y a indubitablement au cœur de ce discours, le changement comme donnée de l'existence, agrémenté d'une certaine forme de déterminisme, lui-même emprunté aux principes d'évolution du règne de la nature, et qu'il faudrait intégrer comme un principe d'action, un principe de carrière. Ce processus de naturalisation du changement permet de classer tous les événements qui s'y rapportent au rang de phénomènes « normaux ». *« Les ruptures professionnelles, c'est banal ; Il faut inculquer aujourd'hui que les ruptures et les reconversions, c'est normal »*. Le discours de ces acteurs de la mobilité tend donc à présenter le changement d'une manière positive, débarrassée de l'inconfort que suscite la rupture d'un certain régime d'action, et puis, de toute façon inévitable. Dans les propos des formateurs ou des CEP, il est souvent question du changement en des termes très généraux. Le changement est ainsi rarement qualifié, que ce soit dans son ampleur (changement d'une façon de faire tout en gardant les mêmes objectifs ou redéfinition des objectifs ?), sur son registre (individuel, collectif ou organisationnel ?), ou encore sur son origine (endogène, si la décision est autodéterminée comme la volonté de reprendre une formation qualifiante pour changer de métier par exemple ; exogène, s'il s'agit d'une contrainte nouvelle à intégrer comme le recul de l'âge de départ à la retraite ; mécanique, s'il s'agit de conséquences prévisibles d'un

processus enclenché plus tôt, comme la progression de carrière à l'ancienneté par exemple ; etc.). Tous les événements d'une carrière ou de l'histoire de l'entreprise sont ainsi ramenés dans les échanges entre le CEP et l'agent, à leur plus grand dénominateur commun : le changement. Un changement, présenté comme un phénomène naturel, qui s'impose à tous.

Dans cette logique, l'usage d'un registre naturalisé du changement permet alors aux CEP d'éviter la confrontation avec ce qui pullule dans toute la littérature managériale sur la conduite des projets de transformation et qui est appelée « la résistance au changement ». En présentant les changements organisationnels sur le même registre que les évolutions naturelles, les CEP contribuent à rendre le contexte de réorganisation permanente de l'entreprise comme une donnée vis-à-vis de laquelle il s'agit de composer puisqu'elle s'impose aux acteurs de la même façon que les phénomènes naturels, avec la même nécessité apparente. Ce faisant, un tel discours permet aussi de désamorcer la contestation existante, principalement portée par les organisations syndicales, qui dénoncent le rythme des réorganisations, la suppression des postes, la mutualisation des services, le non-recours à l'ancienneté comme principe de progression dans la carrière, en la faisant passer pour vaine, puisque par définition les changements d'origine « naturelle », nul ne peut rien contre. Un tel discours dissimule ainsi les choix politiques à l'origine de ces changements : le démantèlement des monopoles publics, l'adoption de modes de management issus de l'entreprise privée, de principes de gestion des ressources humaines individualisées, et de les faire passer pour une nécessité. Cela permet aux porteurs de ces changements (la ligne exécutive de l'entreprise), de ne pas avoir à discuter le bien-fondé de ces changements, mais de se centrer uniquement sur les questions de mise en œuvre de ces principes (puisque'ils sont eux-mêmes présentés comme une nécessité). Enfin, présenter ainsi les changements sous le registre de la nécessité peut également s'analyser comme une tentative d'atténuation des conséquences de ces choix de transformation, comme pour en faciliter l'adoption par les acteurs. En cherchant à minimiser les conséquences des transformations en cours, les CEP avec leur DRH auraient ainsi comme fonction de rendre le changement plus acceptable, quand bien même il est vecteur de profondes remises en cause des principes d'organisation de la production, comme du fonctionnement de l'ordre social qui en résulte. Les propos de Clothilde, syndicaliste, au centre financier de [ville d'Ile de France] soulignent la différence entre un système qui fonde désormais la mobilité professionnelle sur la capacité des agents à mettre en valeur leurs compétences et leur motivation, et d'autre part, un système qui garantissait un emploi et une progression de carrière à tous, de la même façon et selon un

principe de justice fondé sur l'ancienneté ou la réussite à un concours, en tout cas, qui relevait de la responsabilité de l'organisation.

*« La DRH qu'on avait avant, elle fait fermer le service clientèle il y a quatre ans. Donc elle explique que le service va fermer, qu'il va partir à Nantes et à Rennes, que ceux qui veulent y aller peuvent partir là-bas, mais comme il n'y avait personne qui avait l'intention de partir à Nantes ou à Rennes, voilà... tout le monde est resté là. Et elle dit, vous allez faire un CV pour demander un autre service ici dans l'immeuble. Je lui dis, mais un CV... ça ne s'est jamais fait ici. Alors évidemment, elle c'est une nana qui vient du privé et qui dit, 'mais enfin, quand on change de boulot, on fait un CV' et moi, en provocation, je lui dis, 'et une lettre de motivation aussi' ? Elle me dit, 'bah oui. Exactement. Une lettre de motivation et un CV pour pouvoir demander un autre service dans l'immeuble.' Alors je lui ai répondu, 'mais est-ce que vous vous êtes bien rendu compte que la motivation, c'est parce que vous nous virez.' Vous fermez le service, donc la motivation pour changer de service c'est parce qu'il faut qu'on retrouve autre chose parce qu'on n'a plus de boulot. C'est contraint et forcé. Mais non. Pour elle, c'était partout, on fait des CV et des lettres de motivation quand on veut un poste. Il n'y avait pas de raison qu'ici on ne le fasse pas. Et donc en général, on passe pour les vieux croutons de fonctionnaires, indécorables, qui veulent faire tout comme il y a 50 ans et qui ne veulent rien changer. Alors que même sur des trucs comme ça par exemple, c'est le bon sens. Quand on pique le boulot de quelqu'un et qu'on lui dit, maintenant il va falloir vous repositionner ailleurs, on ne lui demande pas sa motivation pour se repositionner ailleurs. » Clothilde, agent au service de l'arrivée, CF, ville d'Ile de France*

Les situations observées en entretien des 18 mois entre les agents et les CEP et la réalisation d'entretiens individuels avec les agents nous ont permis de faire apparaître un autre élément caractéristique, en plus de l'aspect résolument positif et banalisé de ce discours sur la mobilité. La conception du changement comme une nécessité, présentée comme une règle inéluctable de l'évolution, se double d'une injonction très forte à la responsabilisation de l'individu face aux changements. En d'autres termes, si le changement constitue une donnée exogène qui s'impose à tous, du point de vue des CEP et de leurs formateurs, il ne s'agit pas pour autant de rester inerte face aux changements. Bien au contraire, au cœur de cette représentation du changement comme nécessité, se trouve la mise à l'épreuve des individus, sommés face aux évolutions qui s'imposent à eux, de prendre part à ses changements. Ne pas être agi par le changement, mais utiliser la recomposition de l'environnement comme une ressource pour se transformer soi-même, apparaît comme une injonction forte. Prendre une part active face aux changements pour se muer en acteur du changement. C'est bien le sens de l'incompréhension entre Clothilde et son ancienne DRH : ce n'est pas parce que le service ferme que les agents sont dispensés de faire un CV et une lettre de motivation. Comme si la délocalisation du service devait être une opportunité pour remettre en projet sa carrière. Être acteur de sa mobilité, c'est le leitmotiv de cette représentation du changement qui imprègne le champ des ressources humaines et qui repose fondamentalement sur une injonction performative contradictoire.

En effet, d'une part les agents ne sont pas dupes du caractère imposé des réorganisations. C'est ce que souligne Clothilde lorsqu'elle rappelle à son ancienne DRH, « *Mais et-ce que vous vous rendez compte que la motivation c'est parce que vous nous vivez ?* ». Aussi, parce qu'ils sont parfaitement conscients que la mise en valeur, par le CEP, du caractère transitoire de l'enchaînement des positions dans leur carrière n'est qu'une façon de diminuer le potentiel de conflit présent lors des réorganisations. On se souvient de Jean-Loup, dans le paragraphe précédent, nous expliquions les principes effectifs de la mobilité interne, il insistait sur le fait que « *la mobilité, c'est quand ils réorganisent* ». Rappelant ainsi une réalité que les incantations à l'autonomie ne peuvent dissiper.

Un peu plus tard dans l'entretien lorsque nous retraçons les grandes étapes du parcours de Clothilde, elle se souvient d'un exercice de préparation aux entretiens de recrutement qu'elle avait fait avec l'un de ses précédents directeurs. Au-delà de l'anecdote, elle souligne le caractère artificiel qui réside dans la mise en récit de son parcours. Ce qui apparaît à travers l'ensemble des entretiens que nous avons réalisés avec les agents et qui, pour eux, semble à la source d'une injustice très forte, tient au fait qu'il ne s'agit plus de faire la preuve de ses compétences techniques sur un poste pour être promu, ou bien d'avoir fait la preuve de compétences propres à un métier pour pouvoir en changer, mais de laisser à voir par le discours, ses compétences pour gérer les transitions, d'illustrer sa capacité à être mobile par la mise en récit de son projet professionnel. L'employabilité, apparaît ainsi comme une compétence générique, la plus transférable, quel que soit le métier considéré, puisqu'elle semble s'apprécier par la capacité de l'agent à raconter l'enchaînement de ses séquences professionnelles. Elle apparaît donc comme une compétence pour l'emploi, pour se déplacer dans un marché interne du travail gouverné par le changement.

*« Ça me fait sourire parce que quand j'ai préparé un oral pour un examen il n'y a pas si longtemps que ça, enfin si, c'était en 2005. J'avais préparé un truc en retraçant ma carrière ici et donc en disant ce que je t'ai dit : je suis arrivée en 1978 à l'atelier de saisie parce qu'on m'avait mis là, ça me plaisait bien. Après en 1985 j'ai changé parce que pour des raisons familiales je voulais changer d'horaire donc j'ai changé de service à ce moment-là. Et puis après ça s'est fait au fur et à mesure des réorganisations, ils nous proposaient des services donc je suivais à peu près comme ça. Et ça me fait sourire parce qu'il y avait un directeur à l'époque qui voulait nous former sur les oraux blancs et qui m'avait dit, 'mais non, ce n'est pas comme ça qu'il faut présenter les choses, il faut le présenter en disant, bah voilà j'ai fait de la production au départ, j'étais à l'atelier de saisie, mais je n'avais pas de contact avec la clientèle et ce qui me branchait c'était le contact avec la clientèle, donc j'ai demandé à aller dans tel service...' Alors en ce moment ils essaient un peu de nous faire croire ça aussi. Ils nous proposent des entretiens avec les conseillers mobilités... hier j'avais une réunion avec une directrice, elle disait pareil, [en changeant de ton] 's'il y a des agents qui ont envie de changer...' Alors oui, à la marge, il y a des collègues qui aiment bien changer de service régulièrement, qui dès qu'ils ont fait 2 ou 3 ans dans un service, ils ont envie de changer, moi ce n'est pas mon truc. A priori quand j'étais bien dans un service j'y restais ou j'évoluais sur*

*d'autres positions dans le service, mais en gros, les changements de service que j'ai fait c'est parce que mon service fermait et qu'on me proposait de bosser sur autre chose. Contrairement à ce qu'ils nous disent, la majorité des gens, une fois qu'ils sont bien sur un poste, ils n'essaient pas d'en changer. À la marge, oui, il y a un petit pourcentage qui a envie de bouger, donc ils le font régulièrement, mais ils savent le faire. Dans ces cas-là, ils savent qu'ils cherchent dans d'autres services où il y a un poste qui se propose. Là maintenant, ils essaient de nous faire croire qu'ils font des réunions régulièrement pour proposer aux collègues des possibilités de mobilité. Alors en interne et surtout des mobilités externes. En gros, ils veulent vider le centre donc si on pouvait partir ailleurs ça les arrangerait bien. » Clothilde, agent au service de l'arrivée, CF, ville d'Ile de France*

Les extraits du journal de terrain qui suivent, présentent, retranscrites et de manière successive, les premières séquences d'interaction entre un agent et un CEP, lors de leur première rencontre en entretien des 18 mois. Pendant vingt minutes (l'entretien dure 1h40) l'introduction de la CEP reprend les éléments fondamentaux du discours résolument positif du changement, présenté comme un phénomène normal et inévitable. Elle présente également, du point de vue institutionnel, le sens à donner à son métier de CEP de même que la raison d'être de l'entretien. En se faisant la porte parole d'une des membres de la direction opérationnelle de La Banque Postale, la CEP rappelle bien que « *Toutes les positions sont évolutives. Les positions de travail, les métiers, sont évolutifs.* » Elle marque également la rupture avec l'ancien métier de conseiller mobilité, consulté en cas de réorganisations, en qualifiant les parcours ainsi façonnés, de « *parcours subis* ». Dorénavant, le CEP doit « *donner les moyens* » aux agents d'être « *acteurs de leur parcours professionnel* ». Ceci étant, Nadine, la CEP, rappelle aussitôt à l'agent que la prise en main de son parcours professionnel doit se faire « *avec les évolutions de la Banque* ».

**14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (1/3)**

Sandrine (agent) : Sandrine, je suis au service [...] à la production et ça fait déjà 16 ans que je suis à la banque postale.

Nadine (CEP) : On va parler de ton parcours, justement c'est le but de cet entretien. Faire une rétrospective de ton parcours et puis comme ton parcours n'est pas terminé... On va commencer par une indiscretion, je vais te demander ton âge.

S : 43 ans !

N : Il y a encore du parcours Sandrine, jusqu'à 62 ans... à moins que les pouvoirs publics ne changent d'ici là. Soixante ans si tu es carrière longue. Donc tu as encore un beau parcours. On va parler de ton évolution professionnelle. Donc de ton parcours de carrière, différentes questions, et puis, parler d'avenir surtout, c'est le pourquoi de notre métier en fait. Vous accompagner dans vos projets professionnels. Avec nos propres ressources RH, pour pouvoir vous donner des perspectives d'évolution justement, ce que la banque essaie de prôner aujourd'hui de manière assez dense avec la création de ce nouveau métier. Un métier qui vient suppléer le métier de conseiller mobilité, je ne sais pas si tu as une vision de ce que faisait le



conseiller mobilité ? En tout cas, c'était l'ancien métier de Murielle (sa collègue CEP).

S : Non, je n'ai pas eu l'occasion d'en rencontrer. Je l'ai aperçue quelquefois dans le couloir, mais on n'a jamais vraiment eu de discussions.

N : Pour schématiser, comme je dis aux autres collègues, le conseiller mobilité on était amené à le rencontrer dans trois cas de figure : une configuration d'urgence, par exemple ton compagnon est muté dans les Vosges, tu dois aller le retrouver dans les Vosges donc tu vas aller voir ton conseiller mobilité pour qu'il puisse t'accompagner, se mettre en relation avec un conseiller mobilité d'un autre métier, courrier, colis, enseigne, parce qu'il n'y a pas de centre financier dans les Vosges, c'est bien connu... Et donc le conseiller mobilité se mettait en relation pour les démarches, essayait de voir avec toi s'il pouvait y avoir une opportunité pour réaliser ce rapprochement familial, cette mobilité géographique. Deuxième cas de figure, c'est la mobilité externe vers la Fonction publique, les fonctionnaires pouvaient aller voir le conseiller mobilité pour réaliser une mobilité vers la Fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière, c'est toujours d'actualité dans ce métier, mais ça relève plus du plan d'action, ce n'était pas la démarche première, originelle en fait. Troisième cas de figure, auquel on a été confronté, on est et on sera toujours confrontés, ce sont les restructurations et les réorganisations. Donc les collaborateurs étaient amenés à rencontrer le conseiller en évolution professionnelle [lapsus, conseiller mobilité] quant à l'annonce de la fermeture de leur service et aux délais impartis et aux fiches de vœux qu'ils avaient pu faire par rapport au service n°1 (avant d'aller dans le service n°2) ne pas être au pied du mur et se retrouver avec une épée de Damoclès et savoir quelle orientation choisir. Donc, le conseiller mobilité pouvait justement apporter ce soutien-là. Cette démarche-là existe encore plus ou moins. Encore une fois, je me répète, mais dans le cadre d'un plan d'action. Sauf que là, la logique n'est plus la même. **Là, si tu as bien compris, c'était le collaborateur qui allait voir le conseiller, il n'y avait pas de démarche anticipatrice. Ici, c'est la démarche inverse. La stratégie de la Banque, c'est d'aller vous chercher pour qu'on puisse parler d'évolution professionnelle, parler d'avenir, vous donnez une visibilité et un parcours de carrière. Et en parler avec vous.** Ce qui n'existait pas avant. Hormis l'approche que vous aviez avec votre manager, dans la rubrique qui était déjà existante dans l'entretien d'appréciation et l'entretien professionnel, « projet professionnel, oui, non ». Voilà. Il n'y avait pas forcément de choses bien étoffées, bien construites, alors que là on va travailler là-dessus. Je ne vais pas travailler toute seule, Murielle non plus, on va travailler avec les managers pour essayer de satisfaire ce projet-là et cette stratégie-là. Pourquoi la Banque fait ça, parce qu'elle veut vraiment que vous soyez acteurs de votre devenir. **Encore une fois, pour vous donner des perspectives. Le mot d'ordre que l'on utilise à chaque fois, c'est de dire qu'on est dans une logique d'épanouissement. Oui, ça peut paraître être un vœu pieux, mais c'est une réalité. Elle veut vraiment que l'on ait la bonne personne sur la bonne chaise. Sans dramatiser, on a pu voir ce qui a pu se passer dans des logiques de restructuration, de réorganisation, avec des effets un peu dramatiques. Je ne veux pas semer la terreur en disant ça, mais à France Telecom et même ce qui a pu se passer un peu chez nous à Paris. Voilà, se projeter, donner une visibilité et un parcours de carrière, c'est quelque chose qui est très important pour la Banque et elle le prouve aujourd'hui, elle le met en œuvre avec ce nouveau métier.** Comment ça se passe concrètement, on vous rencontre tous les 18 mois. Des classes I à III. Donc, tout le monde. Idem pour les cadres supérieurs, ce n'est pas un CEP, c'est un gestionnaire de carrière qui est sur Paris, qui est amené à se déplacer aussi dans les centres financiers pour rencontrer les cadres supérieurs. Donc c'est vraiment toute la population de La Banque Postale. Donc c'est une démarche un peu pionnière en fait. **Voilà, ce mot d'épanouissement, c'est le mot d'ordre de la Banque. Donc vous êtes acteurs, et on veut arriver à cet épanouissement. Il n'y a pas d'obligation de résultat, on n'est pas dupes, mais au moins y tendre et avoir cette ligne de conduite, c'est très**

**important.** Comme je disais un peu ce matin en expliquant le métier à Christophe, ce mode d'épanouissement dans une situation normale – c'est moi qui utilise ce jargon-là – une situation normale, ou on vous donne une visibilité, un parcours de carrière dans un contexte de non-restructuration, et une situation anormale de réorganisation. Pour anticiper, c'est très important tu vois. **Quand on s'adressait aux conseillers mobilité avant, je parlais de restructuration, c'étaient des parcours subis. Essayez, de ne plus être dans cette logique-là et de passer à autre chose, et de vous donner les moyens d'évoluer, de donner une trajectoire avant qu'il y ait des réorganisations, voilà, c'est ce à quoi aspire la Banque.** Je ne sais pas si tu saisis la démarche, on ne va pas te demander d'y adhérer forcément, mais au moins de la comprendre.

S : Oui.

N : Et, qu'est-ce que tu en penses ?

S : C'est vrai que déjà au niveau de notre service ça va être de plus en plus restreint...

N : C'est important de parler d'avenir. Donc vous en avez conscience.

Dans cette situation, les CEP décrivent le changement comme une donnée naturelle de l'évolution qui à la fois s'impose aux individus et avec laquelle il s'agit d'évoluer « *en mode épanouissement* » et en même temps, présentent comme inacceptable l'inaction face aux changements (« *Je ne veux pas semer la terreur, mais on a vu ce qui a pu se passer chez France Télécom et un peu chez nous...* »). Autrement dit, l'agent qui ne prendrait pas en charge le développement de sa compétence pour l'emploi s'engagerait dans la voie de l'irresponsabilité, puisqu'en comptant sur la responsabilité de l'organisation – et donc, celle de l'employeur – il renoncerait à devenir le maître de ses transitions et de son devenir professionnel. Le changement s'impose comme nécessité d'action et en même temps, il se double d'une injonction performative de responsabilisation de l'individu. Une prise de responsabilité face à la réalisation de ces différents événements de vie, personnelle ou professionnelle, tous appelés changements, vis-à-vis desquels il serait irresponsable de ne pas se préoccuper de l'acquisition de cette compétence pour l'emploi, cette employabilité, faculté acquise au fil des transitions professionnelles.

Les CEP apparaissent ainsi comme des prêcheurs. Ils prêchent un discours sur la mobilité, lui-même porté par les consultants formateurs qui ont répondu à la demande de la direction des ressources humaines de La Banque Postale. Autrement dit, la diffusion de cette représentation de la mobilité comme nécessité et opportunité de se développer individuellement, ne viserait pas uniquement l'autonomie des agents comme une fin en soi, mais saisirait également ainsi, une nouvelle façon de gérer les ressources humaines, plus individualisée et permettant à l'entreprise

de reporter la responsabilité et l'initiative d'une mobilité vers les agents, même si dans le cas de La Poste, la sécurité de l'emploi offre des alternatives à la mise en œuvre de cette mobilité proactive.

*« Instaurons une culture de la flexibilité et faisons en sorte que les gens soient acteurs de leur projet professionnel. [...] En disant, les organisations aujourd'hui, elles sont compliquées, on ne peut pas anticiper les besoins de compétences, les métiers nouveaux qui émergent, donc plus on essaiera de mettre de la polyvalence, de rendre les gens un peu plus agiles, plus ils vont être employables aussi, demain, et ne plus avoir leurs compétences qui seront obsolètes. Et aussi, plus on pourra faire bouger l'organisation de façon plus rapide. »* Solweig, consultante indépendante, formatrice des CEP

Les propos de Solweig, qui a formé les premiers conseillers mobilités de La Poste, les managers de France Télécom, puis les CEP des centres financiers, font directement écho à ceux de Valérie, gestionnaire de carrières, au siège de la DRH de La Banque Postale. Elle expliquait au chapitre 4 que *« l'idée des CEP, c'est d'avoir un acteur qui soit en proximité des gens pour les aider à être dans le mouvement et donc potentiellement, accompagner le mouvement qui est inéluctable pour les centres financiers. »*

Rendre les agents autonomes constitue bien un objectif de la DRH et les CEP doivent en être les acteurs de la mise en œuvre. Leur discours a ceci de particulier qu'ils présentent leur activité comme étant au service de l'organisation et en même temps au service de l'autonomie des agents. Comme si les deux objectifs étaient alignés et qu'en servant l'un, ils servaient l'autre. C'est le sens de la formule *« gagnant-gagnant »*. Or, lorsque Nadine rappelle en ouverture de l'entretien des 18 mois : *« Vous donner des perspectives d'évolution justement, c'est ce que la Banque essaie de prôner aujourd'hui de manière assez dense avec la création de ce nouveau métier »*, elle évoque aussi *« la stratégie de la Banque »*. *« La stratégie de la Banque, c'est d'aller vous chercher pour qu'on puisse parler d'évolution professionnelle, parler d'avenir, vous donnez une visibilité et un parcours de carrière. Et en parler avec vous. »* Les CEP présentent un rôle, au service d'une stratégie d'entreprise qui entend, à terme ne plus avoir à prendre en charge la gestion des carrières des agents. Les CEP prêchent donc le sens d'une politique RH qui entend, à terme, ne plus avoir à exister. *« Pourquoi la Banque fait ça, parce qu'elle veut vraiment que vous soyez acteurs de votre devenir. »* Réfléchir aux postes vers lesquels l'agent pourrait évoluer, lorsqu'elle pose la question à l'agent, elle signale bien qu'il s'agit d'un enjeu pour la Banque. Amener les agents à prendre la responsabilité de leur parcours, c'est bien le cœur de la problématique de la Banque et qui apparaît dans les propos des CEP, de leurs formateurs et des cadres de la direction des ressources humaines de la Banque. Et il s'agit de faire en sorte que les projets des agents correspondent aux *« opportunités offertes par la Banque »* (comme rejoindre les centres d'appels téléphoniques des services de la clientèle). Pour autant, Nadine, la CEP, *« n'est pas dupe »*, elle le

répète même à plusieurs reprises, évoquant également « *un vœu pieux* ». Elle, comme l'agent qu'elle reçoit en entretien pour la première fois, mesure la difficulté consistant à définir un projet professionnel au sein d'un environnement où « *tout est évolutif* ».

La finalité de cette politique RH consiste à opérer un transfert de responsabilité de l'organisation vers les agents en leur demandant de prendre en main les mobilités induites par les restructurations de l'entreprise. C'est bien ce que comprend Sandrine lorsque la CEP lui demande si elle a déjà envisagé un projet professionnel : « *Pour l'instant, l'évolution de carrière... moi, le téléphone, ça ne me branche pas trop. Si jamais je dois me retrouver au service client, au secours.* » Le discours que porte les CEP a bien une portée performative qui vise à passer d'un système de gestion collective des mobilités où « *on donnait des primes aux agents pour changer d'étage* » (Violette, CEP, CF ville C) – ce qui est vrai s'ils rejoignaient le service de la clientèle – à un système où les agents doivent devancer les réorganisations, afin d'en limiter l'ampleur et le coût de prise en charge. Nous avons vu au chapitre précédent les raisons objectives qu'ont les agents d'adopter une stratégie attentiste, dans la mesure où elle leur permet, en cas de réorganisations, de compter sur des mesures compensatoires certaines, alors que les devancer et se rendre mobile dans un environnement lui-même en mouvement ne fait qu'ajouter de l'incertitude sans ouvrir l'accès à quelque mesure compensative.

La difficulté pour les CEP est qu'ils prêchent une parole sans avoir les moyens de convaincre les agents. « *Donner une trajectoire avant qu'il y ait des réorganisations, voilà, c'est ce à quoi aspire la banque. Je ne sais pas si tu saisis la démarche, on ne va pas te demander d'y adhérer forcément, mais au moins de la comprendre.* » Ils semblent ainsi invoquer une forme de la liberté par la mobilité professionnelle sans pour autant disposer de moyens d'action pour l'exercer. En effet, nous avons vu que certains agents ont des raisons objectives qui les conduisent à ne pas adopter une telle stratégie de mobilité pro-active.

On a pu voir précédemment, en quoi les services de production permettaient à certains agents d'obtenir des horaires leur permettant de ménager vie professionnelle et vie personnelle, voire, de mener une double activité pour ceux qui travaillent en horaires de nuit. Autant d'aménagements perdus lorsqu'il faut être présent pour répondre aux appels des clients lors des pics d'activité, le matin, entre 8h et 10h, le midi et le soir entre 18h et 20h, ainsi que le samedi. Les postes à occuper sont nettement moins attrayants et c'est une des raisons pour lesquelles les mobilités vers les services de la clientèle sont encore accompagnées de mesures compensatoires, lorsqu'il s'agit

de reclassements, c'est-à-dire à la suite d'une réorganisation. En revanche, en cas de mobilité volontaire vers un tel poste, l'agent y perd. Nous avons souligné le risque d'une telle mobilité – choisie – qui ne garantit en rien la pérennité du poste ainsi rejoint. Pour la Banque, il y a en revanche à gagner à limiter les reclassements collectifs coûteux. La Banque a donc tout intérêt à privilégier des individus employables sur des postes « évolutifs ». Elle limite d'une part le coût d'entrée en favorisant les démarches dites de mobilité choisie, mais aussi, le coût de suivi de ces mobilités puisqu'elle aura privilégié les individus les plus employables. En revanche, pour les agents, il est plus difficile de percevoir les dimensions avantageuses d'une mobilité prétendument choisie. Ils y perdent premièrement en raison de l'absence de mesures d'accompagnement, présentes lorsqu'il s'agit d'un reclassement collectif. Ils y perdent également en ce qui concerne l'organisation du travail. Ils y perdent enfin, car il n'est pas exclu de devoir à nouveau évoluer vers d'autres positions de travail, voire vers d'autres sites, à court ou moyen terme. Si l'on s'en tient aux propos de Nadine, la CEP, l'agent qui se place dans une logique de mobilité choisie, gagne de « l'épanouissement », de la « satisfaction » et de « l'enthousiasme », là où les mobilités dites subies accordent *a minima*, une prime de mobilité.

**14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (2/3)**

S : Après, comme je dis, on prend, comme j'ai toujours pris, les changements, en 16 ans de temps c'est vrai que ça a bien évolué aussi.

N : Tu as subi des réorganisations ?

S : Oui.

N : C'était subi ?

S : Bah on avait quand même le choix entre les deux services, mais bon...

N : C'était un choix donc, mais ce n'était pas forcément un parcours de carrière qui correspond à tes attentes, et avec des transferts de compétences derrière.

S : Bon c'est vrai qu'après j'ai quand même réussi à évoluer un peu plus maintenant. Parce que c'est vrai que dans le temps, quand tu es à la saisie, niveau évolution... tu apprends quand même deux trois bricoles à côté.

N : On peut parler de compétences quand même...

S : Mais j'ai un parcours quand même assez, toujours en étant à la production parce que ça fait 16 ans que je suis à la saisie en fait et j'évolue petit à petit. J'ai quand même évolué, j'ai quand même appris pas mal de trucs...

N : Sur des positions de travail, avec les évolutions de nos services... d'accord. Est-ce que tu te projetais en parlant d'évolution de carrière ?

S : Pour l'instant, l'évolution de carrière... moi, le téléphone, ça ne me branche pas trop. Si jamais je dois me retrouver au service client, au secours. Non, parce que ça dépend, tu peux tomber sur de bons clients, mais moi aller chercher le client pour lui vendre des produits, ce n'est pas mon truc quoi. J'ai du mal.

[...]

N : [...] Les positions de travail, les métiers sont évolutifs, donc il faut bien qu'on parle de cette évolution-là et que ça devienne un langage commun. Que l'on parle le même langage et que ce soit quelque chose qui soit entendu par tout le monde en fait. Mais on n'est pas dupes, Murielle et moi même, en s'entretenant avec les collaborateurs que voilà, tout le monde en a conscience, tu viens toi même de parler de l'évolution de ton service, voilà on ne sait pas quel est le devenir exact, mais il faut y réfléchir. **Réfléchir, c'est un mot que je n'ai peut-être pas utilisé tout à l'heure en introduction, mais c'est ce que la Banque veut, que vous soyez épanouis et que vous réfléchissiez à ce que vous avez envie de faire et comment vous allez pouvoir évoluer dans un mode d'épanouissement, mais avec la Banque, avec les évolutions de la Banque. C'est comme des mariés, il faut regarder dans la même direction. On est d'accord.**

L'entretien là, c'est un entretien de prise de connaissance en fait, on se croise, on se dit bonjour, on voit où les gens travaillent, mais on ne connaît pas le parcours de carrière. Et ce qui est intéressant pour t'accompagner et pour accompagner l'ensemble des collaborateurs, c'est de savoir ce que vous attendez. **Quel est le mot, qu'est-ce que vous mettez derrière le mot valeur travail, qu'est-ce qui est important pour vous au travail et parler de son passé, c'est intéressant de voir un peu l'évolution et voir si vous avez cette prise de recul sur votre propre évolution de carrière aussi. C'est bien de parler de ce passé-là.** On ne va pas non plus totalement se concentrer dessus, pour moi c'est une première approche, c'est ma prise de fonction et elle se fait sur ce parcours passé. On va parler du présent aussi. La trame est simple, c'est hier, aujourd'hui et demain. Aujourd'hui comment ça se passe dans ton travail ? Est-ce que tu as encore des positions de travail à découvrir ? Est-ce qu'en termes d'ambiance... tu mets ce que tu veux derrière, si tout se passe bien, ta ligne hiérarchique, tes relations, peu importe... est-ce que tu es en mode d'épanouissement aujourd'hui ? Est-ce que tu as encore des choses à découvrir ? Et puis si on peut réfléchir à cette problématique de la Banque, est-ce que tu as réfléchi à quelque chose pour demain ? Si tu n'y a pas réfléchi, le but du jeu ce n'est pas de bousculer – comme on dit à tout le monde – on n'est pas là pour bousculer les projets et créer un projet à tout prix en sortant de cette salle. Ce n'est pas le but du jeu. Le but du jeu, c'est que tu aies cette réflexion ; et cette récurrence tous les 18 mois est là pour construire cette réflexion-là justement. OK ?

Il n'y a pas de confidentialité dans cet entretien. On parle d'évolution professionnelle. [...] Là, on parle d'évolution, donc ce qui est dit là sera restitué au manager dans une instance qui a été créée en même temps que ce métier de CEP et qui est la revue de personnel. Donc dans cette revue de personnel, on voit tous les n+1 et n+2 de tous les collaborateurs et on fait la restitution de ce que l'on a entendu nous dans le cadre du projet professionnel et on s'ajuste avec ce que le manager a comme information. Mais on ne s'arrête pas là, le but du jeu c'est de trouver un plan d'action par rapport à ce que nous a dit le collaborateur. **Il faut que le projet soit réaliste et réalisable bien sûr, il ne faut pas qu'il y ait des ambitions démesurées, il faut que ce soit réaliste et réalisable dans le temps imparti, tout en sachant que tout est évolutif, les métiers sont évolutifs chez nous aussi. Et réaliste et réalisable, c'est bien entendu parce**

**qu'il y a ce côté évolutif, il faut que ça corresponde aussi aux opportunités offertes par la Banque.** Si on n'arrive pas à satisfaire ça, il se peut qu'on trouve un projet – ce n'est pas péjoratif – un projet bis. Le but du jeu c'est de transférer les compétences, la bonne personne sur la bonne chaise. On peut parler de projet, on peut parler d'avenir, mais avoir la bonne personne sur la bonne chaise. Je ne l'ai pas dit tout à l'heure, mais avoir la bonne personne sur la bonne chaise et être en mode épanouissement, c'est une logique de gagnant-gagnant. Le collaborateur est satisfait et enthousiaste de venir au travail, et la Banque est ravie d'avoir un collaborateur satisfait et enthousiaste parce qu'il va être efficace, il ne va pas générer d'arrêts maladie, d'arrêts de travail. Donc tout le monde va y gagner. [...]

Il semble donc y avoir à travers ce discours de mise en valeur de la mobilité pro-active, une valorisation de l'individu, libre de ses choix, maître de ses engagements et de ses mobilités, autrement dit, une hiérarchie des valeurs qui place la réalisation de soi par le travail au rang d'injonction culturelle. Telle une cité (L. Boltanski, L. Thévenot, 1991) du transitoire, les valeurs d'épanouissement au travail et par le travail, de liberté dans ses choix professionnels et d'adaptabilité aux environnements « évolutifs », placent l'individu face à sa seule responsabilité de mettre en acte une telle injonction à travers sa carrière. De fait, les transitions professionnelles deviennent alors des épreuves de grandeur qui permettent de révéler les « grands » d'une telle cité, pour peu qu'ils sachent faire la preuve de leur capacité à digérer les changements successifs et à faire le récit de leur épanouissement personnel. Un tel système de justification ne tient pour autant pas compte des contingences inhérentes aux contextes d'action, toujours particulières au sein desquelles évoluent les individus. Comme si, la quête de l'épanouissement personnel par le travail ne dépendait que de l'individu et de sa capacité à s'adapter ou à changer d'environnement si celui-ci ne lui permet pas d'atteindre l'épanouissement recherché. Les acteurs RH de la mobilité au sein des Services Financiers de La Banque Postale, par le discours qu'ils portent et font porter par les CEP, semblent donc faire complètement fi du contexte dans lequel se trouvent les agents et de l'inégale distribution des ressources à leur disposition.

Les CEP, en étant les derniers maillons de ce discours, proposent aux agents un jeu qu'ils ne sont pas tous prêts à accepter de jouer. Le registre du « gagnant-gagnant » comme motif de justification laisse à croire qu'en dépit des apparences et des résultats à court terme, en définitive, tout le monde sortira gagnant de la partie, qui plus est en étant plus épanoui. En l'espèce, cette justification sert bien davantage à apaiser les rapports sociaux en permettant à ceux qui perçoivent les inconvénients d'une telle mobilité « choisie », d'adopter une figure de bon perdant. C'est-à-dire la figure de celui qui, en dépit des épreuves, ressort toujours un enseignement lui permettant d'enrichir son expérience, voire de développer la seule compétence qui compte dans

cette cité, celle qui lui permet de passer d'une situation de travail à une autre en limitant les conséquences individuelles, voire, de multiplier les épreuves de mobilité en « capitalisant » sur les précédentes. Tous les agents devraient alors apprendre à savoir faire contre mauvaise fortune bon cœur, tel un guide de conduite « gagnant-gagnant ». Dans un contexte de restructurations régulières, de réduction des effectifs et d'établissement de nouvelles règles du jeu, la direction des ressources humaines instaure progressivement un nouveau régime de gestion des carrières fondée sur une plus grande initiative des agents. Leur adhésion à un tel système ne va pas pour autant de soi et nécessite de s'atteler aux conditions de performativité d'un tel discours.

**14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (3/3)**

N : Je vais me permettre de prendre quelques notes si ça ne te dérange pas. Ça va durer 1h30, peut-être plus... je ne sais pas si tu as des contraintes.

S : J'ai réussi à finir mon boulot, donc c'est bon.

N : Je me permets de prendre quelques notes parce qu'on a un peu moins de 300 personnes Murielle et moi. On a commencé en septembre l'année dernière et la fréquence, c'est tous les 18 mois. Donc on va terminer tout notre portefeuille en février 2013, et après on reprend. Pour susciter encore une fois cette réflexion pour les gens qui n'ont pas encore mûri un projet professionnel en fait. Donc je vais prendre quelques notes parce que si tu me fais ton historique, ça reste dans mon dossier, ça reste chez moi en fait. Ce que je restitue à ton manager c'est la synthèse par rapport à ton projet professionnel. De toute façon, tout ce que tu vas m'évoquer ça a trait à ton projet professionnel. Tu peux jeter un coup d'œil, il n'y a aucun souci. Il n'y a pas de choses perverses ni quoi que ce soit. Je suis quelqu'un d'intègre. C'est parti ?

S : C'est parti.

N : ce n'est pas vécu comme une torture ?

S : Non, pas du tout.

N : On verra à la fin. Allez Sandrine, je commence par une grosse indiscretion, tu m'as donné ton âge tout à l'heure, mais j'ai déjà oublié.

S : 43.

N : 43, tu es toute jeune. **J'ai une question qui est psy, mais alors je ne suis pas psychologue du tout, je n'ai pas fait des études de psychologie, mais c'est intéressant de savoir ce que tu voulais faire quand tu étais jeune et est-ce que tu t'es donné les moyens d'y arriver en fait ?**

S : Alors quand j'étais jeune, c'est vrai que je voulais être puéricultrice, mais arrivée devant le conseiller d'orientation qui m'a dit « c'est bouché », du coup je me suis retranchée vers la restauration...



N : Qui n'a plus rien à voir...

S : Qui n'a plus rien à voir du tout...

N : Tu avais besoin de rentrer rapidement dans la vie active ?

S : Oui et non. Moi j'ai dit, je vais essayer parce que c'est vrai que si tu veux quand ma grand-mère s'occupait du don du sang, je venais servir les sandwiches et boissons aux personnes, pendant mon temps perdu. Et puis on m'a dit, pourquoi tu n'irais pas dans la restauration. J'ai suivi un peu le conseil de mes parents.

N : ça t'avait plu ce contact ?

S : Ouais, c'était sympa. Et puis moi qui étais hyper timide à l'époque, ça m'a aidé à vaincre ma timidité aussi.

N : Tu avais franchi le pas pour aider et apporter cette aide ?

S : Ouais, ouais.

N : Tu as pris sur toi ?

S : Ouais. J'ai pris sur moi. Et puis après, ça dépend des clients aussi. Parce que parfois dans les restaurants, il y a certains clients qui t'intimident plus que d'autres. Donc c'est vrai que tu es obligé de prendre sur toi.

## Conclusion

La question posée en ouverture de ce chapitre n'appelle pas la même réponse en fonction de l'échelle d'observation retenue. Du point de vue institutionnel, les conseillers en évolution professionnelle ont été mis en place pour répondre à une volonté de la direction des ressources humaines d'accompagner la mobilité interne des personnels dans un contexte en transformation. Or, l'étude des documents de travail internes à la direction des ressources humaines montre à quel point le problème de la mobilité interne semble avoir été particulièrement construit, dans la mesure où il s'appuie sur le diagnostic d'un corpus de règles décrit comme contraignant et inadapté aux enjeux actuels, inhérents à la transformation de l'entreprise. Toutefois, un autre élément contribue à faire de cette question du rôle des CEP une véritable énigme. À la fois, les effets du dispositif de conseil en évolution professionnelle ne permettent pas de décupler le volume des mobilités internes, et en même temps, ces mobilités, lorsqu'elles sont accompagnées, le sont essentiellement vers la sortie. Or, ce mouvement d'éviction d'une partie des vieux postiers

repose quant à lui sur un mécanisme beaucoup plus puissant, celui de la démographie du personnel.

Par conséquent, le rôle des CEP ne peut être renseigné sans référence aux pratiques qu'ils mettent en œuvre quotidiennement, en situation de travail et dans leurs interactions avec les agents des centres financiers. Cette observation permet ainsi de montrer les différentes facettes de leur activité. La première consiste en un rôle d'écoute, visant à limiter les risques de crise sociale au sein des établissements. Le second consiste à endosser un rôle d'intermédiaire entre les deux parties du marché interne. Ils négocient ainsi les conditions d'une rencontre potentielle entre les managers recruteurs (notamment des services de la clientèle) et les agents les moins réfractaires à l'idée d'enclencher une mobilité visant à devancer les futures réorganisations. Enfin, ils sont porteurs d'un discours résolument normatif sur le prétendu bien-fondé d'une prise en charge du devenir professionnel des agents à leur initiative.

En cela, leurs pratiques témoignent également d'une transformation plus générale des modes de gestion des ressources humaines, moins centrés sur la formalisation de règles administratives que sur l'instauration de dispositifs de conduction visant à modifier le comportement des employés. Les effets performatifs de tels dispositifs de gestion demeurent néanmoins largement conditionnés à la spécificité des contextes organisationnels dans lesquels ils s'inscrivent, ainsi qu'aux caractéristiques sociales des individus qui acceptent ou non de s'en saisir. C'est l'enjeu du prochain chapitre, qui entend montrer de quelle manière un phénomène général de transformation des modes de gestion des ressources humaines se traduit d'une manière spécifique dans le contexte que nous observé, et comment, dans ce contexte particulier, les individus modifient leurs stratégies de carrière au service d'objectifs inégalement partagés.



Les conditions de la mobilité : d'un dispositif gestionnaire à son activation par les postiers



## Introduction

Au chapitre précédent, les résultats de l'enquête ont montré que l'activité de conseiller en évolution professionnelle ne produit pas véritablement un accroissement de la mobilité interne ; ensuite lorsqu'elle y parvient, il est apparu qu'il s'agit principalement de favoriser la mise en action de dispositifs déjà existants, comme les départs en pré-retraite notamment ; enfin, d'autres dispositifs d'accompagnement des mobilités sont apparus beaucoup plus puissants pour organiser la mobilité professionnelle que les entretiens des 18 mois, notamment les mesures accompagnant les reclassements lors de réorganisations. Pour autant, l'observation de l'activité de CEP et le recueil des justifications mobilisées par leurs promoteurs ont également montré que le dispositif d'accompagnement à l'évolution professionnelle s'apparente à une déclinaison d'un mouvement plus général de transformation des modes de gestion des ressources humaines. En effet, la création du dispositif de conseil en évolution professionnelle, avec son arsenal de formation, porté par des consultants acquis à la gestion individualisée des parcours professionnels, est illustrative d'un changement dans la manière de gérer les mouvements de main d'œuvre qui laisse une plus grande part à l'initiative et à la responsabilité individuelle des salariés. Ce phénomène se réalise à La Poste dans un cadre qui reste néanmoins très spécifique et relativement protecteur. Les conditions de performativité d'un tel dispositif de gestion doivent donc être renseignées, afin de rendre compte de la manière dont s'opère cette déclinaison et la transformation du marché interne qui en découle.

En montrant l'existence d'un mouvement plus général de transformation de gestion des mobilités et des carrières dans le champ de la gestion des ressources humaines, nous insisterons sur les éléments qui rendent spécifique le terrain que nous avons étudié. En cela, nous montrerons dans cette démarche de spécification d'un phénomène plus général, les conditions de performativité d'un dispositif de gestion qui tend à déplacer l'initiative, l'anticipation et la responsabilité des mobilités sur les salariés. Notamment, nous verrons que le rapport à la carrière joue un rôle déterminant pour que les injonctions à la mobilité embrayent effectivement sur la réalisation d'un projet professionnel, tel que le décrivent les CEP. Le résultat qui apparaît est alors assez clivant entre une catégorie de postiers ayant réalisé la majeure partie de leur carrière dans l'entreprise – qui était d'ailleurs une administration au moment où ils sont entrés – et ceux dont le parcours est encore à faire et pour qui le fait de se saisir de ces nouvelles règles constitue une des conditions de réalisation de la suite de leur parcours à l'intérieur de La Poste, et probablement pas uniquement.

Au cours de ce chapitre, nous mobiliserons les résultats de notre enquête au sein des centres financiers, mais aussi des matériaux extérieurs au cas postal, recueillis en situation d'observation participante à des sessions de formation à la mobilité professionnelle au sein d'une entreprise privée du secteur bancaire. S'il s'agit bien d'un mode de recueil différent de la configuration d'enquête décrite jusqu'alors, ces matériaux de nature indigène nous permettent de mobiliser, avec les précautions nécessaires, des éléments de comparaison et surtout de souligner les spécificités du cas postal.

## **1. Une nouvelle gestion des mobilités**

### **1.1 Un changement de paradigme dans la gestion des ressources humaines**

L'évolution des pratiques de GRH au sein de La Banque Postale et dans les entités qui en dépendent comme les centres financiers n'est pas une tendance isolée. Elle s'inscrit dans un mouvement plus général de transformation des pratiques gestionnaires qui s'appuie sur un paradigme justifiant une place plus stratégique, c'est-à-dire plus proche de la mise en œuvre des décisions prises au niveau exécutif d'une organisation et non plus uniquement une activité cantonnée à la formalisation administrative des décisions prises ailleurs. Au cœur de ce paradigme, l'objet ressource humaine se trouve lui aussi reconsidéré, comme un élément de stratégie économique et plus seulement comme une donnée administrative à gérer.

La lecture des ouvrages de GRH<sup>63</sup> offre une présentation de l'évolution des paradigmes de la discipline. Ainsi, ces experts distinguent une pratique de gestion administrative du personnel dont la finalité est de gérer l'ensemble des éléments afférents à la paye, aux absences, aux congés et à la retraite des agents ; et une pratique de gestion du personnel qui elle, gère les individus plus que les données administratives, par la mise en œuvre d'outils de gestion tels que le recrutement, la formation, la mobilité et la promotion. Mais là où la gestion du personnel gère des individus au cas par cas, d'après eux sans référence aux besoins économiques de l'organisation, la GRH viserait quant à elle, la recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation, c'est-à-dire l'ensemble des situations de travail qui doivent être correctement

---

<sup>63</sup> BATAL Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1 L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, 1997, 256p. ULRICH Dave, *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Review Press, 1996, 304p. LAWLER Edward E., BOUDREAU John W., MOHRMAN Susan Albers, *Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations*, Stanford Press, 2006, 160p.

occupées pour que la structure remplissent ses missions, et ses ressources humaines, entendues comme l'ensemble des compétences disponibles en quantité et en qualité pour remplir les missions de l'organisation. Ce changement de paradigme dans les représentations de l'évolution des pratiques de GRH serait dû à un renversement des préoccupations des entreprises depuis la fin des Trente Glorieuses. En effet, dans une période où le problème principal des entreprises était la croissance de la production, l'enjeu portait essentiellement sur le recrutement massif de personnel, le plus souvent faiblement qualifié puisque la division du travail avait permis de résoudre en partie ce problème. La Poste, entreprise de main d'œuvre confrontée à une pénurie de main-d'œuvre dans les années d'après-guerre, n'échappait pas à la règle. C'est donc avec la crise économique de la fin des années 1970 et celle du modèle tayloriste, que la nature du problème se serait transformée, passant d'une situation de pénurie de main-d'œuvre à une nécessité de rationaliser les coûts, y compris les coûts de personnel. La notion de compétence, comprise comme le signe de l'adéquation homme-emploi, est alors devenue la principale préoccupation des services du personnel. « La gestion des ressources humaines est donc née avec cette prise de conscience des entreprises qu'une mauvaise adéquation entre leurs besoins et leurs ressources humaines, notamment en termes de compétences, était synonyme de performance médiocre. Les compétences, ou plus exactement les compétences requises par les emplois de l'entreprise étaient devenues un enjeu stratégique et les investissements humains allaient, un peu plus tard, être perçus logiquement comme des investissements à part entière. »<sup>64</sup>

La gestion des mobilités est donc apparue comme une modalité de réalisation de cette meilleure adéquation possible entre les besoins de l'organisation et ses ressources humaines. Notamment, en raison du rythme de l'évolution de ces besoins, qui rend stratégique le fait d'inciter les salariés à anticiper les évolutions futures de l'organisation et à prendre l'initiative de quitter les métiers en déclin pour rejoindre ceux en développement. Autrement dit, l'organisation de la mobilité interne à l'aide de dispositifs de gestion est devenue un enjeu stratégique, plus que la réalisation de vagues massives de recrutement ou de plans de licenciement.

---

<sup>64</sup> BATAL Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1 L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, 1997, 256p. Partie 1 : La gestion des ressources humaines, ses principes et ses finalités dans le secteur public, Chapitre 1 : De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines, p.31



## 1.2 Une logique déjà présente dans la Fonction publique depuis longtemps

La préoccupation de la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines n'a pas épargné le secteur public. Mais à la différence des entreprises privées, cette logique « adéquationniste »<sup>65</sup> a ajouté à la gestion des grades et des statuts, celle des compétences et de la motivation des agents. Le 23 février 1989, la circulaire du Premier Ministre de l'époque, Michel Rocard, soulignait déjà les enjeux d'une gestion « plus dynamique » des personnels de la Fonction publique. Il faisait reposer ainsi sur la gestion des personnels, un gage de l'efficacité du service public. La circulaire mentionnait à ce titre la nécessité de renforcer la professionnalisation de la fonction de gestion du personnel dans les administrations, mais aussi la volonté de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières, et encore, pour ne citer qu'un des leviers qui nous intéresse ici, le renforcement de la mobilité des agents entre administrations et au sein d'une même administration.

*« Il faut mettre en place dans toutes les administrations une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières. La gestion prévisionnelle est l'instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines car elle seule peut assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des métiers et des qualifications et les politiques de gestion du personnel (recrutement, formation, mobilité, qualifications, promotions, etc.). Elle seule peut également permettre une allocation optimale des emplois aux besoins des différentes administrations en fonction des priorités définies par le Gouvernement. [...]*

*La mobilité des agents doit être favorisée, que ce soit au sein d'une même administration, entre administrations, entre administrations centrales et services extérieurs ou entre les trois fonctions publiques. Les cloisonnements actuels constituent des freins trop souvent dénués de véritables justifications. » Michel Rocard, circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public*

Le Premier Ministre d'alors appelait donc l'ensemble des administrations à faire de la gestion du personnel un levier d'amélioration du service public. Ainsi, aux missions habituellement administratives des directions des ressources humaines se sont ajoutées des préoccupations particulières à l'égard de la compétence et de la motivation des agents.

*« La richesse de notre administration, ce sont avant tout les femmes et les hommes qui la composent. Leurs qualifications, leurs motivations, leur capacité d'exprimer dans le travail toutes leurs possibilités sont les meilleurs gages de l'efficacité du service public. Au regard de ce constat, il est manifeste que les politiques de gestion des personnels mises en œuvre dans les administrations demeurent souvent inadaptées et que les directions du personnel ont rarement l'influence et le prestige que l'importance de leurs missions*

---

<sup>65</sup> Terme indigène couramment utilisé par les gestionnaires RH pour désigner la recherche de l'allocation optimale entre l'individu et son poste de travail. Cette logique « adéquationniste » est également une manière plus élaborée de reprendre la formule maintes fois rencontrée auprès des acteurs RH lorsqu'ils évoquent une de leur mission consistant à mettre « la bonne personne sur la bonne chaise ».

*justifierait pourtant amplement.* » Michel Rocard, circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public

La mise en place d'une logique de GRH au sein des différentes administrations, au sens de la recherche d'une meilleure adéquation possible entre les besoins (*i.e.* les missions) d'une structure et ses ressources (*i.e.* ses agents) n'est donc pas un phénomène récent dans les administrations, ni un phénomène limité au seul cas des PTT. Le cas de La Poste s'inscrit donc dans un mouvement de transformation des modalités de gestion du personnel de la Fonction publique à l'œuvre depuis ces vingt-cinq dernières années et qui tend, dans sa logique d'optimisation, à favoriser une plus grande rationalisation des moyens financiers et humains.

Par ailleurs, ce mouvement général de transformation des modes de gestion du personnel, y compris au sein de la Fonction publique, s'exprime également à travers les conséquences générées par l'instauration de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). En effet, la LOLF est venue renforcer la dynamique de rationalisation des principes de GRH au sein des administrations et de ce fait, même si en raison de son changement de statut, La Poste (société anonyme) n'entre pas dans le cadre de fonctionnement de ces nouveaux principes budgétaires (fin du pré-cadrage, fin du gageage, fongibilité asymétrique), certains d'entre eux s'approchent fortement de la logique des contrats de gestion qui déterminent chaque année un niveau de production à atteindre et la quantité de ressources humaines pour y parvenir (notamment le plafond d'emplois exprimé en plafond de masse salariale). Ce qui contribue aussi à expliquer le rapprochement des directions des ressources humaines et des directions financières.

En réponse à la pression sur les moyens financiers et humains, la rationalisation des principes de gestion des ressources humaines dans la Fonction publique aboutit à la recherche d'une adéquation optimum entre besoins et ressources des organisations publiques. Ainsi, dans un système où les mouvements de main d'œuvre sont limités à un périmètre défini, celui de la Fonction publique ou d'une organisation comme celle de La Poste, la mobilité des agents et la définition de parcours professionnels structurés par l'évolution des missions des différentes administrations, apparaît comme une variable d'ajustement permettant – en principe – d'absorber les conséquences de la transformation des organisations.

La gestion des parcours professionnels adossée à l'injonction d'une prise en main de sa carrière et de ses mobilités semble donc traduire des principes gestionnaires assez répandus, y compris au sein de la Fonction publique. La généralisation du métier de conseiller en évolution

professionnelle semble d'ailleurs en témoigner. Qu'ils s'appellent conseillers mobilité ou conseillers mobilité carrière, leur présence s'étend à l'ensemble des administrations (Ministère de la Culture et de la Communication, Ministère de la Défense, Ministères économiques et financiers, etc.) et si le métier de CEP, dont le périmètre était en 2011 limité aux centres financiers de La Banque Postale, il est actuellement en phase de généralisation à l'ensemble du Groupe La Poste. Le métier est même évoqué avec une appellation identique dans le cadre de la loi de mars 2014 sur la réforme de la formation professionnelle.

### 1.3 Des transformations limitées dans le cas postal

Notre position d'enquête nous a permis d'observer l'activité quotidienne des CEP, de les suivre plusieurs jours dans la réalisation des entretiens avec les agents, d'assister aux discussions informelles avec leurs collègues des services RH ou avec les responsables hiérarchiques des agents et ainsi d'observer *in situ* leurs pratiques professionnelles. L'observation de cette pratique et le recueil des discours portant sur cette pratique de conseil en évolution professionnelle nous permettent de saisir la spécificité de cette transformation des services de gestion des ressources humaines des centres financiers de La Banque Postale. Autrement dit, si d'une manière générale les acteurs RH s'extraitent progressivement d'une posture de gestion administrative du personnel (gestion de la paye, des statuts, congés, etc.) pour s'investir dans une fonction à la fois plus stratégique et en même temps, plus proche des salariés, faite de conseil et d'accompagnement dans la réalisation de leur projet professionnel qu'ils incitent à faire exister, il reste à expliciter de quelle manière ce phénomène général se traduit dans le cas particulier que nous avons étudié.

Quelques éléments de contexte apparaissent structurants pour rendre compte de la spécificité du cas postal. Dans la métamorphose que connaît La Poste, la direction des ressources humaines entend effectivement s'instituer en *RH Business Partner* d'une entreprise bientôt comme les autres. Le dispositif CEP apparaît dans cette logique de redéfinition des rôles, en plaçant les missions des services RH dans les centres financiers à contre-courant de leur fonctionnement habituel. Le diagnostic d'un « modèle social » décrit comme « à bout de souffle », largement présent dans les documents internes de la DRH et sur lequel nous avons déjà insisté au chapitre précédent, apparaît aussi comme une stratégie de communication qui permet de légitimer la transformation des pratiques de GRH. La faiblesse des mobilités internes et externes, l'absence de leviers de motivation pour inciter les agents à la mobilité en dehors de la promotion, ou encore l'impossibilité d'anticiper les évolutions futures de l'entreprise, présents dans les discours des

CEP et des cadres de la DRH centrale, peuvent s'interpréter comme une justification qui légitime le nouveau rôle des CEP, entre conseil individualisé et coaching, à l'interstice entre la sphère managériale et celle des gestionnaires RH. Ceci étant, la position des CEP apparaît relativement isolée vis-à-vis du reste des services RH. En effet, sur l'ensemble des services des ressources humaines au sein des différentes entités (le Courrier, le Colis, l'Enseigne, les Services Financiers et le siège du Groupe La Poste), 65% des effectifs sont affectés à des tâches administratives comme la paie, la réglementation, les congés, les absences, la discipline. Ce sont des personnes qui exercent le métier de « gestionnaire RH », « chargé de gestion RH », ou « assistant RH ». Un quart des effectifs RH (26%) est affecté à des missions que l'entreprise appelle le « développement RH », c'est-à-dire des activités qui ont trait à la gestion des mobilités, de la promotion et de la formation. On y retrouve des personnes qui exercent le métier de « responsables emploi économie et compétences », d' « adjoints au DRH », de « conseillers mobilité », et enfin, de CEP. Les effectifs restants sont en charge des missions liées au dialogue social, notamment, la prévention de la santé et de la sécurité au travail. Parmi le quart des effectifs dédié au « développement RH », les CEP sont assez seuls dans la posture qu'ils décrivent eux-mêmes, comme « en appui et soutien » du management. Les conseillers mobilité, sont davantage dans la gestion des reclassements, sollicités à la demande des agents, une fois certains que leur service est réorganisé. Les responsables emplois, économie et compétences réalisent un inventaire essentiellement quantitatif des ressources et des besoins RH au sein de leur entité. L'isolement des CEP vis-à-vis du reste des services RH est donc réel et se trouve également visible dans la répartition de l'espace. Dans les quatre centres financiers où nous avons réalisé notre enquête, les CEP étaient systématiquement situés dans des bureaux à part des autres services RH. Dans un seul cas, la proximité géographique avec le DRH du centre financier leur permettait d'établir des relations de travail plus faciles. Sinon, les CEP étaient placés dans des bureaux à l'écart, à d'autres étages, voire dans d'autres bâtiments.

L'expression de cette nouvelle pratique de GRH semble donc assez limitée dans le cas de La Poste, que ce soit en termes de périmètre d'action (les centres financiers), d'effectifs mobilisés au sein des équipes RH (moins d'un quart), mais aussi sur l'impact produit chez les agents, utilisateurs de ces services. Ci-dessous se trouve un extrait d'entretien réalisé avec une gestionnaire de carrière du siège de La Banque Postale rencontrée après plusieurs jours déjà passés en centres financiers avec les CEP. Nous l'interrogeons sur l'origine du projet CEP, puisqu'elle avait travaillé à leur mise en place en collaboration avec la DRH de la Banque. Au cours de l'entretien, nous lui faisons part de notre étonnement concernant la position des CEP

que nous avons pu remarquer comme étant en décalage vis-à-vis des autres acteurs des services RH.

*« Alors c'est très vrai. Je pense que c'est aussi lié à l'histoire de la RH dans la maison. On est issus d'une RH qui était plutôt sur de la gestion administrative, qui gérait des grades, des statuts, des avancements de grade dans un système proche de la Fonction publique où tout est normé, processé, enfin, je caricature, mais on appuie sur un bouton et puis tout se déroule. Là, où aujourd'hui, on recrute, on essaye de positionner la RH sur une autre dimension. La RH, elle avance dans cette dynamique-là, et elle a encore plus ce souci-là et le manager n'est pas encore là-dessus. Encore une fois, c'est moins vrai à la Banque parce qu'on a beaucoup de gens qui viennent de l'externe, donc ils ont l'habitude de voir une RH qui n'est pas une RH gestionnaire. Mais dans La Poste, et encore parfois même dans la Banque, on part de ça. Donc c'est compliqué, parce que du coup la filière RH... et [la DRH de la Banque] jusqu'à maintenant pouvait sembler avoir un discours qui était en décalage avec la vraie vie. Là où elle disait aux DRH de centre financier « il faut accompagner le changement, il faut accompagner les managers, etc. », là où leur propre patron, directeur de centre financier, leur demandait juste de faire des tableaux d'avancement de grade, de mettre en œuvre le dispositif X de promotion qui n'est rien d'autre qu'un concours. Et que surtout, il ne fallait pas s'occuper d'aller parler avec les managers. Donc il y a vraiment, je crois, on est un peu à cette phase-là. On sent une RH qui a très très envie d'être autrement et qui est portée par toute la filière pour être autrement, là où il faut encore rééquilibrer les choses par rapport à ce qu'on attend de... ce que recherche finalement les managers. Pour moi c'est plus historique, c'est plus lié vraiment à comment... qui on est et d'où l'on vient. C'est d'ailleurs toujours important de se poser cette question-là. »*  
Valérie, gestionnaire de carrières, siège de La Banque Postale

Les propos de Valérie resituent la mise en place du métier de CEP dans une logique de transformation des métiers RH de La Poste, en particulier ceux de La Banque Postale. Comme si pour permettre à l'entreprise d'achever sa métamorphose, la gestion des ressources humaines ne pouvait plus être une simple gestion administrative du personnel, mais devait évoluer de façon à considérer le facteur humain comme une donnée stratégique. C'est donc dans ce sens que les pratiques RH semblent se transformer, même s'il s'agit davantage d'une modulation de leurs pratiques que d'une remise en cause fondamentale. Par rapport aux anciens conseillers mobilités, les CEP, plus nombreux, sont en charge d'un nombre plus restreint de personnels (entre 200 et 300 agents chacun)<sup>66</sup> qu'il rencontrent de manière systématique. Ils sont également positionnés en tant que prestataires des managers dont ils reçoivent les agents. La pratique des CEP ainsi que leur posture témoignent toutefois d'un changement plus général et amené à prendre une plus grande ampleur dans la façon dont l'actuelle directrice des ressources humaines du Groupe La Poste entend, à l'avenir, définir et positionner le rôle des acteurs RH. Ainsi, à peine plus d'un an après la mise en place des CEP, la DRH de La Banque Postale, devenue entre temps DRH du Groupe La Poste, instaurait dans l'ensemble des entités la fonction de « RH de proximité ». Nous

---

<sup>66</sup> Si le nombre peut sembler élevé dans l'absolu, il s'agit d'une moyenne plutôt basse pour ce type d'activité. De manière comparative dans une autre banque du secteur privé, comportant 20 000 salariés, les responsables mobilité sont généralement en charge de 600 personnes.

nous étions rendus à l'un des séminaires de formation à destination de ces acteurs RH qui se voyaient ainsi expliquer en quoi aller consister leur futur rôle dit de « proximité ».

Journée forum de formation pour les acteurs RH de proximité et l'ensemble des acteurs RH de la région Nord-Pas-de-Calais. Janvier 2014.



Cette mesure constituait une des mesures phares prises à l'issue de l'épisode du Grand Dialogue et des recommandations de la Commission présidée par Jean Kaspar. Elle s'inscrivait dans la perspective affichée de faire de La Poste, « une entreprise pionnière en matière de bien-être au travail »<sup>67</sup>. Comme pour les CEP quelques mois plus tôt, les missions de ces acteurs RH dits de « proximité » sont définies par leur directrice comme une pratique qu'elle nomme « très qualitative » de la gestion RH par opposition aux pratiques purement gestionnaires et comme

---

<sup>67</sup> Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste, septembre 2012, p. 3

pour mieux s'en démarquer. Leurs missions sont plus proches du conseil individuel et donc nécessitent un engagement plus prononcé dans la relation avec les agents, mais aussi, leur positionnement, à l'interstice entre les agents, la chaîne managériale et les services administratifs des RH se veut plus transversal. Le rôle des « RH de proximité » est moins spécifique que celui des CEP dans la mesure où il ne se limite pas à la seule problématique de la mobilité professionnelle. Pour les agents, ils sont censés être les interlocuteurs privilégiés leur permettant d'aborder « tous les aspects de la vie professionnelle, ainsi que ceux de la vie personnelle qui peuvent avoir un impact sur la vie professionnelle »<sup>68</sup>. Pour l'organisation même de la sphère RH, ils sont, à l'instar des CEP, représentatifs de cette posture plus stratégique des RH, en « appui et conseil » de la sphère managériale, plus loin de la seule dimension administrative de la gestion du personnel. Les « RH de proximité » ont donc aussi pour objectif d' « accompagner le mouvement de décentralisation et de responsabilisation des managers opérationnels en plaçant auprès d'eux des responsables ou des équipes RH capables de répondre efficacement à leurs besoins et à celle des postiers qu'ils encadrent »<sup>69</sup>.

Par ailleurs, la direction des ressources humaines assure devoir faire face à plusieurs problématiques. Au premier rang desquelles elle place le vieillissement de la population (et les conséquences supposées sur l'absentéisme, sur les difficultés d'adaptations des individus à la transformation des métiers, mais aussi sur la poursuite d'emplois parfois pénibles et éprouvants physiquement) ; la transformation des activités de La Poste (les conséquences de la transformation numérique tant vis-à-vis de nouveaux produits à proposer aux clients comme la banque en ligne par exemple, que vis-à-vis des modes de travail pour les agents comme l'usage des outils informatiques, du télé-travail, de l'automatisation de certaines tâches au Courrier et à l'Enseigne notamment, etc.) ; et enfin, le développement des activités commerciales de La Poste et son exigence croissante de rentabilité. Avec de telles perspectives d'évolution, le « modèle social » de l'entreprise est présenté comme une contrainte supplémentaire, dans la mesure où il rendrait la gestion de l'emploi rigide, notamment en limitant les mobilités externes aux départs en retraite et en entraînant une faible possibilité de recrutements de personnels aux qualifications voulues par les managers opérationnels. D'où, selon les cadres des services RH du siège de la

---

<sup>68</sup> « La fonction RH de proximité aujourd'hui renforcée répond à deux grands objectifs :

Assurer la gestion RH de proximité, orientée autour de la mise en œuvre des politiques et processus, en soutien aux managers opérationnels et à leurs équipes.

Incarner une relation RH de proximité, orientée vers les personnes, par la mise à disposition des postiers d'interlocuteurs compétents et de confiance capable d'aborder, en premier niveau, tous les aspects de la vie professionnelle. » Source : La Poste, 2013

<sup>69</sup> Propos recueillis lors du séminaire de présentation de la fonction RH de proximité, janvier 2014.



DRH et d'après leurs documents de travail et comptes-rendus de réunion, une impérieuse nécessité de repositionner cette gestion quantitative des emplois, qui ne laisse guère de marges de manœuvre aux acteurs RH, vers une gestion des ressources humaines, plus individualisée et relevant davantage de l'initiative des agents. Ainsi, le rôle des CEP, comme celui des « RH de proximité », s'inscrit dans cette logique de gestion des ressources humaines, qui exprime une volonté plus affirmée d'accompagner les choix d'orientation stratégique effectués par la direction exécutive de l'entreprise (même s'ils restent présentés comme des « documents de travail »). Le recours à l'alternance ou à l'annualisation du temps de travail, le développement du temps partiel, l'externalisation des activités en déclin et l'accélération des départs en retraite, sont autant de leviers d'action possibles, évoqués par la direction des ressources humaines afin d'appuyer la transformation de l'entreprise, mais dont les modes de gestion du personnel hérités de l'administration des PTT, dont les accords AMB sont en partie l'expression, demeurent encore prégnants et effectives dans leurs modes opératoires.

#### **1.4 Un cadre qui reste protecteur vis-à-vis de l'emploi**

Les transformations du marché interne postal ne s'opèrent pas non plus sans référence à un mouvement plus général de transformation du marché du travail. Ainsi, l'individualisation des principes de gestion est révélatrice d'une tendance au transfert de la responsabilité de l'employeur vers les travailleurs. B. Gazier (2010) a ainsi mis en avant quatre dimensions vis-à-vis desquelles la responsabilité de l'employeur bascule progressivement du côté de celle des travailleurs. Les termes de l'échange entre rapport de subordination et prise en charge des risques semblent ainsi être moins favorables aux salariés. Il distingue ainsi un risque « entrepreneurial » lié aux aléas de l'activité économique, en principe pris en charge par l'employeur et qui tend à basculer du côté du salarié, notamment à travers la multiplication des mécanismes d'individualisation de la rémunération et des principes d'indexation de la rémunération sur la performance de l'entreprise. Si ces pratiques se généralisent au sein des entreprises privées, notamment avec la part croissante d'une part variable prise dans les rémunérations des salariés, ce n'est pas le cas à La Poste où les salaires sont fixes et seuls les banquiers, salariés de La Banque Postale (environ deux mille personnes) disposent d'un bonus significatif dans leur rémunération.

Le second risque concerne la perte d'emploi, il est en principe mutualisé par l'employeur et l'assurance chômage. Ici, la prise en charge du risque n'est pas si claire. Mécaniquement, lorsque le niveau du chômage est élevé, la prise en charge socialisée des risques liés à la perte d'emploi est

plus fragile (armée de réserve, réduction des cotisations et augmentation des prestations). Au-delà de la dynamique du rapport de force qui tend à favoriser les employeurs, en témoignent les mesures récentes permettant un recours plus aisé au chômage partiel et à l'annualisation du temps de travail au sein des entreprises, on peut souligner la dimension dite active et individualisée des politiques de retour ou de maintien dans l'emploi<sup>70</sup>. Dans le cas de La Poste, l'emploi n'est pas directement menacé. Toutefois, le rapport de la Commission Kaspar a indiqué que le principe d'une garantie de l'emploi à vie devait être substitué à une garantie d'employabilité, sans que son périmètre (le poste, l'emploi, l'établissement, l'entreprise, la Fonction publique, autre ?), ni le degré de probabilité d'être employable ne soient précisés. Néanmoins, au moment où nous avons réalisé notre enquête, les centres financiers étaient couverts par un accord social qui garantissait jusqu'en 2015, le maintien dans l'emploi de tous les postiers, l'absence de mobilité géographique imposée dans un rayon supérieur à 30 kilomètres et l'octroi de mesures d'accompagnement en cas de mobilité induite par une restructuration.

La troisième dimension mise en évidence par B. Gazier concerne les risques liés à l'activité même du travail (accidents du travail, TMS, etc.). S'ils sont pris en charge par l'employeur tant en terme de prévention que d'indemnisation, on peut souligner sur ce plan, la place croissante prise par les risques psychosociaux ces dernières années et rappeler que France Télécom comme La Poste ont été le théâtre d'événements dramatiques. Si les sociologues savent depuis longtemps que les causes d'un suicide ne se réduisent pas à la seule psychologie d'un individu, mais qu'il existe bien des forces collectives, extérieures aux consciences individuelles, s'imposant à elles, et qui les font agir comme tel, on ne peut qu'être stupéfaits du cadrage essentiellement psychologique et médical pris par le traitement des RPS en entreprise, y compris dans le cas de La Poste.

Enfin, le dernier aspect mis en avant par B. Gazier concerne la prise en charge collective des risques liés à la maladie et à la vieillesse. Sur ce dernier point, on peut souligner la difficulté qui incombe aux travailleurs dont le parcours est marqué par plusieurs ruptures biographiques ou transitions entre différents statuts d'emploi (Fonction publique, salariat ou indépendance), dans la mesure où celles-ci contribuent *in fine* à fragiliser l'assurance des risques sociaux. Les particularités des différents régimes de protection sociale n'incitent guère les travailleurs à opérer une mobilité

---

<sup>70</sup> La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, entend faire de la formation professionnelle un des leviers de la sécurisation des parcours professionnels. De ce point de vue, il n'est pas neutre de relever la généralisation du principe de conseil en évolution professionnelle sensé sécuriser les parcours professionnels en rendant compatibles les besoins économiques d'un bassin d'emploi avec les compétences d'un travailleurs, et, le cas échéant en identifiant les leviers de formation possibles. De la même façon, la loi a transformé le Droit Individuel à la Formation en Compte Personnel de Formation, ouvrant ainsi la possibilité au travailleur de gérer son crédit d'heures indépendamment d'éventuels changements d'employeurs.

professionnelle impliquant un changement de statut et même tendent à fragiliser, par les règles de calculs des droits à la protection sociale, ceux qui ont fait de tels choix. Dans le cas de La Poste, les mécanismes existants semblent plutôt faciliter les mobilités inter Fonction publique et, en ce qui concerne les départs anticiper à la retraite, compenser la décote induite par ces changements.

Au final, la transformation du marché interne à La Poste ne s'opère pas par un bouleversement brutal d'un mode de régulation à un autre. Au contraire, celle-ci s'opère par l'introduction de dispositifs de gestion qui visent plutôt à faire changer les comportements des acteurs qu'à les y contraindre par des règles strictes. Le système de régulation hybride qui en découle, entre des mécanismes très structurants, comme le non-recours au licenciement, l'encadrement par un accord social des réorganisations, et des éléments plus faiblement couplés (*loosely coupled*, K. Weick, 1976) comme la tenue des entretiens des 18 mois, ouvre la voie à une pluralité de stratégies possibles qui – et c'est un point essentiel de cette transformation du marché interne – en définitive se caractérisent par une implication plus marquée de l'individu face à ses choix d'évolution professionnelle. Et, à la manière des *nudges* ou des principes du marketing social, ces dispositifs de gestion transforment le marché du travail en essayant de façonner les comportements des acteurs, de façon à modifier finalement le fonctionnement général du marché interne. Cette tendance n'est pas propre à La Poste ni à ses centres financiers, mais il nous faut à présent montrer en quoi la performativité de ces dispositifs de gestion des ressources humaines n'a rien d'automatique et n'est rendue effective que sous certaines conditions.

## **2. D'une conception normative de la mobilité aux conditions d'une performativité axiologique d'un marché interne du travail**

### **2.1 Le principe d'une performativité axiologique**

Ce paragraphe prend appui sur les travaux de P. Steiner présentés en septembre 2013, lors du congrès de l'Association française de sociologie, au sujet de ce qu'il nomme « La grande performance ». De nombreuses références sont ici faites sur la base de son manuscrit qu'il a accepté de nous transmettre. Nous lui rendons hommage pour les emprunts qui vont suivre.

L'idée principale défendue par P. Steiner lors de cette communication est que le phénomène de performance ne se limite pas à la sphère de l'activité économique par la théorie économique. À côté de la performance opérée par l'économie-savoir sur l'économie en tant que pratique sociale,

il existe un mouvement plus large de performance axiologique qui s'étend à d'autres « arènes » sociales que les seules arènes de la sphère marchande<sup>71</sup>. Cette idée, qu'il développe en s'appuyant sur le cas de la transplantation d'organes permet de donner corps à la thèse polanyienne du double mouvement (K. Polanyi, 1944, 1947 ; P. Steiner, 2013). Thèse selon laquelle l'extension des principes de marché à l'ensemble de la vie sociale ne peut aboutir sans rencontrer des forces opposées visant à actionner des principes d'action différents de ceux de la poursuite de l'intérêt individuel et de la maximisation du profit.

L'intégration des équations de F. Black, R. Merton et M. Scholes comme dispositifs de formation des prix sur les marchés financiers forme un exemple typique du phénomène de performance de l'économie-activité par l'économie-savoir. Si cette dimension de la performance de l'économie a pu faire l'objet de tout un pan de la critique sociologique de l'économie, allant de A. Comte à P. Bourdieu en passant par E. Durkheim et M. Mauss (P. Steiner, 2013), à l'égard d'une science qui contribue à faire advenir une réalité dont elle est censée rendre compte, le point défendu par P. Steiner est qu'il convient d'accorder une attention tout aussi particulière à l'égard de la performance axiologique qui s'opère au sein d'autres arènes sociales que les arènes marchandes. En effet, c'est au cœur de ces arènes que sont mobilisés des principes d'action qui sont à la fois des principes de justice, permettant de réaliser des appariements (entre un donneur d'organes et un malade en attente de greffe, entre les souhaits de jeunes médecins diplômés et les besoins d'un hôpital, et pourquoi pas entre candidats potentiels et besoins de recrutements au sein d'un marché interne) à l'aide d'autres variables que les prix.

*« Que se passe-t-il sur les arènes d'appariement non marchandes ? La thèse défendue ici, est qu'une performance axiologique se développe qui performe les allocations de ressources – y compris les ressources rares à usages alternatifs chères aux économistes – sans passer par les mécanismes monétaires incitatifs, mais par des mécanismes incorporant des principes de justice sociale, ceux-là mêmes que l'ingénierie économique laisse volontiers de côté, ou tient pour secondaire. Ces mécanismes pouvant, en outre, faire l'objet d'une ingénierie sociale à base de formalisation et de simulation. La performance axiologique désigne, comme précédemment, un ensemble de phénomènes redevables de la performance restreinte ; la différence tient au fait que la théorie qui est performée n'est plus la théorie économique, mais les principes axiologiques que cherche à faire valoir la sociologie critique de l'économie depuis son commencement. Le sujet est bien moins exploré que ne l'a été la performance économique, mais il est possible d'en montrer l'existence et l'importance de façon à donner corps à la thèse polanyienne du double mouvement. »<sup>72</sup>*

<sup>71</sup> Le terme d'arène utilisé par P. Steiner est repris du concept de « Harrison White dans *Identity and Control. A Structural Theory of Social Action*, 1992, Princeton, Princeton university press, pp. 48-54. « Les arènes sont définies comme des structures sociales visant à la pureté dans les appariements, et les questions de justice y sont importantes. J'en ai proposé une application à propos de la transplantation d'organes tout en marquant la différence entre les structures relationnelles centralisées (walrasiennes) et décentralisées (edgeworthiennes) dans P. Steiner, « Le marché comme Arène et les technologies sociales d'appariement », *Sciences de la société*, 2008. », cité par P. Steiner, « La grande performance », 2013.

<sup>72</sup> P. Steiner, « La grande performance », congrès AFS, Nantes, 2013.

L'organisation de marchés internes du travail et la construction de dispositifs de mobilité dont le rôle est d'améliorer les appariements entre recruteurs et candidats potentiels apparaissent comme des éléments de conduction – pour reprendre la formule de M. Foucault – du comportement des acteurs doucement amenés à adopter les « bons comportements », ceux qui sont attendus d'eux par les gestionnaires RH. Les résultats de notre enquête au sein des centres financiers de La Banque Postale, de même que notre regard indigène sur les dispositifs de formation à la mobilité au sein d'un autre grand groupe du secteur bancaire, nous permettent de souligner la portée normative d'une entreprise apparemment purement gestionnaire qui pourrait avoir tendance à réfugier la nature des choix effectués par les directions des ressources humaines derrière l'apolitisme de l'expertise. Le recours au concept de performance axiologique défendue par P. Steiner nous permet de montrer en quoi la transformation des modèles de gestion de la mobilité professionnelle, à travers les principes de justices mis en avant par qualifier et organiser les mouvements de main d'œuvre, charrie toute une conception normative de ce que doit être une carrière réussie.

On se rappelle la façon dont les CEP résumaient eux-mêmes leurs missions : « fluidifier la mobilité des agents au sein de La Banque Postale et des autres métiers ». Comme nous l'avions indiqué aux chapitres 2 et 3 sur la présentation des spécificités du marché interne des centres financiers (transformation des métiers de *back-office* vers le *front*, un personnel vieillissant et plus féminisé que dans le reste de l'entreprise), puis sur la description du métier de CEP et des origines du projet : la seule raison d'être de ces intermédiaires de marché apparaît dans leur capacité à « mettre de l'huile dans les rouages » d'un marché du travail qui ne fonctionne guère de manière optimale (selon les canons théoriques) lorsque les offreurs et les demandeurs opèrent seuls. Dans le cadre néo-classique du fonctionnement d'un marché, la présence des intermédiaires se justifie ainsi par leur capacité à accroître l'efficacité du marché (E. Marchal et M.-C. Bureau, 2009). En reprenant l'idée de K. Polanyi selon laquelle la théorie modifie les représentations que les acteurs se font de leur propre activité, on voit que les acteurs RH, y compris les CEP, partagent une certaine représentation libérale du fonctionnement d'un marché du travail, comme s'ils avaient intégré le caractère imparfait de l'information qui circule sur le marché interne (d'où la nécessité de recourir à la bourse d'emplois pour publier un appel à candidatures), ou encore la rationalité limitée des acteurs qui interviennent sur le marché (l'impossibilité de connaître tous les postes (resp. candidats) disponibles et la réalité des situations de travail (resp. compétences des candidats)), voire l'existence de coûts de transaction liés à la recherche de postes (resp. de

candidats), à la rédaction d'un acte de candidature (resp. d'un appel à candidatures), au temps passé en entretien, etc. Les CEP et leurs responsables se positionnent donc comme des intermédiaires dont le rôle est d'améliorer le fonctionnement d'un marché interne du travail et, fort de cet appareillage cognitif, ils contribuent de fait, à entériner le constat d'un marché qui ne peut fonctionner de manière efficiente sans la présence d'un tiers facilitant la rencontre, voire la mise en compatibilité des deux parties du marché. On se souvient au chapitre 4 de quelle façon les CEP jouent les relais auprès des agents qu'ils reçoivent en entretien, en les invitant à consulter la bourse d'emplois, en les informant de la publication d'un appel à candidatures, ou encore en qualifiant la candidature d'un agent auprès d'un manager recruteur, voire en organisant des périodes de découverte réciproque entre le candidat et le recruteur.

Nous avons pu montrer comment ces intermédiaires de marché essaient d'amener les acteurs à adopter les bons comportements. Par leur discours, par leur posture d'accompagnement, ils tentent d'améliorer le fonctionnement du marché. Mais nous avons vu aussi que pour être effectifs, les effets de théorie sur la manière dont les acteurs conçoivent le monde social au sein duquel ils agissent, nécessitent des relais, qui d'une part administrent la réalité ainsi décrite, mais aussi qui soient en capacité d'agir sur cette réalité. Le théorème que R. Merton attribue à W. I. Thomas selon lequel « *Quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences* »<sup>73</sup>, nécessite donc quelques précautions. Nous avons montré à quel point les CEP peuvent être confrontés à des résistances, qu'ils s'agissent des salariés qui refusent de s'emparer des dispositifs suggérés au nom de principes plus puissants pour organiser leurs mobilités, des managers qui court-circuitent les processus officiels de candidatures et organisent « *en sous-mains* » des tractations permettant de valider après coup leurs choix de recrutement, ou encore des DRH qui ne reconnaissent aucune valeur à ce rôle d'intermédiaire de marché qu'occupent les CEP.

Dire qu'une théorie économique modifie le réel qu'elle est censée décrire en modifiant les représentations des acteurs qui interviennent sur cette même réalité est un constat largement partagé de la sociologie de la connaissance (P. Steiner, 2013). L'hypothèse de marchés internes équipés de dispositifs de gestion performatifs repose donc en grande partie sur la capacité de certains acteurs à inscrire dans la réalité, les conséquences de leurs représentations théoriques du monde social au sein duquel ils agissent. Le rôle joué par les dispositifs de gestion, créés et utilisés

---

<sup>73</sup> Robert Merton, « Les prophéties auto-réalisatrices », dans R. Merton, 1957, *Théorie sociologique et structures sociales*, trad. française, Paris, Plon, p. 140. Cité par P. Steiner, *Ibid.*

par les acteurs (M. Callon, 1998), mérite donc d'être questionné dans la mesure où ils embarquent dans leur ingénierie toute une conception du monde social au sein duquel ils sont agencés et pour lequel ils ont été construits.

L'assemblage de registres théoriques comme le rôle des services RH amenés à se muer en *Business Partner* selon la théorie de D. Ulrich, ou la suprématie des théories du développement personnel dans la gestion des mobilités (S. Salman, 2013), embarquent un ensemble de représentations du monde social, et leur inscription au sein de dispositifs de gestion peuvent venir performer la réalité si les conditions sociales le permettent. En effet, les énoncés théoriques contenus dans les dispositifs performatifs font quelque chose au monde réel dans lequel ils sont inscrits dans la mesure où ils font agir différemment les humains qui recréent un environnement et un ensemble de relations conformes aux représentations du monde contenues au sein des dispositifs qu'ils mobilisent pour agir (M. Callon, 2006). Ainsi, le conseil individualisé en évolution professionnelle, l'exercice de la mise en projet de son parcours, le suivi de formations visant l'acquisition d'une compétence au récit de soi, la création d'une bourse d'emplois qui centralise les offres de postes et les candidats potentiels, sont autant de dispositifs qui, à condition que les acteurs concernés décident de s'en saisir, rendent effectifs des principes d'actions contribuant à façonner le monde social au sein duquel ils sont inscrits, c'est-à-dire à re-créeer un nouvel ordonnancement des choses, un nouvel ordre social. Mais nombreuses sont les situations que nous avons observées où l'activation du dispositif de conseil en évolution professionnelle ne suffit pas à faire advenir une réalité conforme aux représentations du monde social encapsulées dans ces dispositifs.

## **2.2 Une injonction qui n'embraye pas systématiquement**

L'observation des entretiens entre un agent et un CEP a parfois révélé une répartition de la parole qui peut sembler surprenante. Dans plusieurs cas, nous avons assisté à des entretiens où seul le CEP parlait, expliquant pendant près d'une heure, les usages de la plateforme dédiée à la recherche de postes à l'intérieur de l'entreprise, aux modalités de dépôt d'une candidature, ou encore aux enjeux de l'entretien d'évaluation (Cf. extrait du journal de terrain du 29 novembre 2012, chapitre 6). C'est cette figure du CEP prêcheur que nous avons décrite au chapitre précédent. Les entretiens des 18 mois donnent aussi plusieurs exemples de situations où le CEP raconte à l'agent que les règles du jeu de la mobilité ont changé sans pour autant que ce discours ne produise un changement dans l'attitude de l'agent ou dans son rapport à la mobilité. Dans un

contexte où l'emploi n'est pas directement menacé, où la pyramide des âges est vieillissante, et où les restructurations sont encadrées par un accord social protecteur (absence de mobilité imposée dans un rayon de plus de 30 kilomètres, primes de mobilité, prise en charge des frais de déménagement) la situation d'interaction entre un agent et son CEP ne produit pas systématiquement la mise en mouvement des agents, quand bien même le CEP monopolise la parole par un discours sur les usages de l'intranet, de la bourse d'emplois et le bien fondé d'anticiper son avenir professionnel sous la forme d'un projet et de prendre soi-même l'initiative de sa réalisation.

Les différents extraits qui suivent sont la retranscription d'un entretien des 18 mois entre un agent du centre financier de [ville A] et son CEP. Au début, Martine, la CEP, explique le statut de l'entretien à l'agent en le replaçant dans le cadre de l'accord AMB (le même accord qui instaure à la fois le métier de CEP et assure les conditions de reclassement des personnels en cas de restructuration). Les premiers temps de l'échange sont saisissants par la volonté que manifeste l'agent de ne rien dire. Martine enchaîne les questions fermées pour recueillir des éléments factuels dont elle dispose déjà et qu'elle pourrait vérifier par ailleurs. Elle nous expliquera après coup qu'elle a procédé ainsi parce qu'elle connaît Pascale, qu'elle sait que c'est « *une duraille* » et qu'elle espérait ainsi lancer la discussion. Les réponses de l'agent sont sèches et ne vont pas au-delà de la question posée. « *Oui. Oui, c'est ça* ». Pascale discrédite même la façon de faire de Martine lorsqu'elle lui rétorque « *On ne va pas refaire toutes les EDART* », c'est-à-dire tous les changements de poste effectués par Pascale, compilée dans un document administratif unique. L'absence d'échange est manifeste, la volonté de Pascale de ne pas se conformer aux attentes de l'entretien est tout aussi présente. Lorsque Martine l'invite à retracer les premières étapes de son parcours, après le bac philo, elle n'exprime pas d'autre souhait que de ne pas se raconter : « *J'ai vécu ma vie* » et une seconde fois, « *J'ai vécu ma vie* ».

**16 octobre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP, Martine, et un agent au service des Titres optiques, Pascale.**

Martine (CEP) : Si on repose les choses, c'est ce que je dis à tout le monde, avant il y avait les conseillers mobilité, une fonction qui avait le mérite d'exister, néanmoins qui ne permettait de rencontrer qu'entre deux et quatre pourcent du personnel dans le sens où on ne rencontrait que les personnes qui avaient des velléités à partir. [...] Suite à l'accord AMB, a été mis en place le métier de CEP et avec un système de portefeuille... bon ça, ça vous a été présenté... et donc les entretiens à 18 mois. [...] L'entretien à 18 mois, plus particulièrement, c'est... j'insiste là dessus, ça ne remplace en aucun cas l'entretien d'appréciation, en aucun cas, l'entretien professionnel que vous devez avoir tous les deux ans normalement, avec la hiérarchie – normalement parce que je sais que ce n'est pas toujours fait – [...] . Et c'est bien dans ce sens que l'entretien se



déroule. Ce qui est dit ici reste ici. [...] Donc l'entretien, ça reste entre nous. La seule chose qui remonte à la fin, mais ça on le fait à la fin, c'est le diagnostic partagé. Qui comme son nom l'indique, est partagé entre toi et moi. Où il y a deux pavés. Un pavé où il y a tes compétences, ton ressenti, qu'on voit ensemble toutes les deux. Et à la fin, les actions à mettre en œuvre, s'il y a des actions à mettre en œuvre. Est-ce que c'est clair ? Est-ce que tu as des questions ? Tu as l'air refroidi... (*il n'y avait pas de chauffage dans la salle*)

Pascale (agent) : Bah on le serait à moins...

M : C'est clair. Oui, je suis d'accord. Bon, Pascale, le métier de CEP on est rattaché à la DRH donc ça veut dire qu'on a des infos RH. Donc ça, c'est un dossier qui n'est que devers moi, qui n'ira ni vers le DRH, ni dans le dossier du personnel, c'est un dossier qui est dans le dossier CEP. D'accord ? Mais néanmoins, j'en profite pour remettre des petites choses à jour parce que souvent les choses ne sont pas toujours justes, mais a priori toi ça devrait être bon. Tu as 51 ans ?

P : Oui.

M : J'ai 30 ans d'ancienneté de service.

P : Oui c'est ça.

M : J'ai comme date de prise de service, le 25 mai 1982. C'est bon ?

P : Oui, c'est ça.

M : Donc là tu vois, j'ai sorti les EDART (*un tableau récapitulatif de tous les changements de poste, de service, de l'agent depuis son entrée à La Poste*), tu vois, j'ai le 12 octobre, 30 ans, 4 mois et 7 jours.

P : On ne va pas refaire toutes les EDART.

M : Non, mais voilà ce qui est important. Niveau d'étude, bac philo.

P : Oui, j'ai mon bac philo.

M : Après le bac philo, tu as autre chose ?

P : Non, j'ai fait, mais sans suite.

M : D'accord. Donc tu es fonctionnaire, tu es CA ( ? ) et donc tu es ATO. J'ai pour ma part – ça je le sors parce que souvent on ne le sait pas ou on oublie – tu as 90 heures au titre du DIF. Ça, c'est la situation au mois d'avril. Tu es plus ou moins ok avec ça ?

P : Je croyais que j'en avais moins, mais si tu dis 90...

M : Moi j'ai la dernière situation qu'ils m'ont sortie, c'est au mois de mai. Tu sais qu'on a 20 heures de créditées tous les ans avec un maximum de 120 heures. Et nous sommes donc aujourd'hui le 16 octobre, jour où il fait très beau, très chaud. Alors... le bac philo lettres, c'était en quelle année ?

P : 79

M : C'était à [ville A] ?

P : Ah non ! Dieu m'en garde.

M : C'était où ?

P : C'était dans l'Indre.

M : D'accord. Donc... tu me dis, après le bac philo, tu me dis tu arrêtes...

P : Non. Je n'ai pas arrêté.

M : Tu n'as pas arrêté.

P : J'ai fait des études.

M : Qu'est-ce que tu as fait comme études ?

P : J'ai fait des études... j'étais en fac.

M : Ouais...

P : De droit.

M : En quelle année ?

P : On commence par la première année. J'ai fait plusieurs premières années. Après... je... j'ai fait plein de choses à l'extérieure. Et après je suis rentrée à la Poste en 1982.

M : Alors, moi ce qui m'intéresse aussi, c'est de savoir effectivement, même si... voilà. On est dans le Groupe la Poste, mais voilà comme je te disais tout à l'heure, on a fait plein de choses. Mais voilà tu me dis plusieurs premières années, deux, trois ?

P : J'en ai fait deux.

M : Voilà. D'accord. Et au bout de la deuxième fois de première année, tu dis c'est bon, j'arrête, j'en ai marre ?

P : J'ai choisi d'arrêter.

M : Tu as choisi d'arrêter. Donc ça, ça nous amène à 81, 82, quelque chose comme ça, quand tu arrêtes la fac de droit ?

P : Euh...

M : Ah oui, je fais chercher...

P : 81

M : Et qu'est-ce qui se passe en sortant ? Tu fais des petits boulots ? Tu cherches...

P : Non. J'ai vécu ma vie.

M : D'accord. Tu fais des trucs à l'extérieur ?

P : J'ai vécu ma vie.

M : Ok. 82... Tu passes des concours donc ?

P : J'en ai passé un.

M : Juste le concours de la Poste ?

P : Oui, juste le concours de contrôleur.

M : Et tu es nommée ?

P : À Paris au CLO (*Centre de Lecture Optique*), 75013.

La volonté de l'agent d'en dire le moins possible n'est pas limitée aux premiers temps de l'échange. Après une vingtaine de minutes, l'entretien patine toujours et malgré les tentatives de Martine pour investiguer les différentes étapes de la carrière de son interlocuteur, Pascale ne se lance dans aucun récit. Lorsque Martine tente de faire parler Pascale sur son poste actuel pour identifier les compétences qu'elle mobilise, ou pour savoir si les moments de transitions ont été « subis » ou « volontaires », l'agent botte en touche : « *[elle] ne regrette aucun des choix qu'[elle a] faits* » et son travail aujourd'hui « *correspond plus à sa fiche de poste* ». Au fil de l'échange, l'entretien reste sur un registre de non conformation aux attentes de la CEP. Lorsque Martine essaie d'identifier les sources de motivation de Pascale au travail, elle répond à côté ou formule une réponse qui frôle la raillerie : « *Je dirais, se faire plaisir. C'est bien le principal* ».

M : Et de la prod' à la compta, et de la compta au contentieux, c'était ta volonté ou c'était parce que à la prod' il y avait une réorg...

P : Non, c'était moi.

M : C'était suite à des appels à volontaires ?

P : Ouais, si on veut. Pour faire simple, on dira ça. C'était beaucoup plus informel que ça.

M : Quand tu dis informel...

P : Bah quelqu'un partait, tu allais voir le patron, vous avez quelqu'un à mettre ? Oui, bah tant pis, non, bah ça vous intéresse, oui ou non et puis après il y avait une sélection, mais informelle là aussi.

M : Donc la compta... À chaque fois ça a été tes choix. La compta, c'était un domaine pour lequel tu avais une appétence particulière ?

P : Oui, cette compta-là. Mais qui n'est pas la compta actuelle, c'était un truc qui me plaisait bien. Oui.

M : D'accord, parce que comme tu as fait... Parfois c'est lié aux formations qu'on fait, comme tu as un bac philo et que tu as fait une fac de droit, la compta ça t'attirait quand même ?

P : Oui, parce que c'était très plaisant ce qu'on faisait.

[...]

M : Ok. Donc ton job aujourd'hui ?

P : C'est de l'assistance...

M : ... aux commerciaux. On est d'accord. Donc de 2007 à 2010, ce n'était pour toi pas clair dans le sens où il y avait la partie officielle et la partie non officielle. Management, pas management...

P : Aujourd'hui le travail que je fais correspond plus à la fiche de poste.

M : Est-ce que par rapport à tout ce que tu viens de me dire... comment aujourd'hui tu te sens sur ton poste actuel ?

P : Bien.

M : Bien ?

P : Oui.

M : Ok. Sur tout ce qu'on a évoqué ensemble, de tout ton vécu, de quand tu arrives à la prod', au CLO, à la prod', à la compta, au contentieux, quand tu es détachée, le modop', tout ça... quelle est l'activité, le poste sur lequel tu as été le mieux, où tu gardes un bon souvenir ? Et a contrario celui que tu as le moins préféré ? (*Silence*) Si tu te retournes derrière toi que tu regardes toute ta carrière, ce serait à refaire, tu te dirais, purée ça, c'était vraiment bien, là je me suis éclatée, où... tu vois...

P : Ah je ne regrette aucun des choix que j'ai faits.

M : Donc ça, c'est déjà hyper important. Et si tu devais hiérarchiser tes postes, où est-ce que tu as le meilleur souvenir, où est-ce que tu as le plus appris...

P : Alors je te dirais que aujourd'hui est mieux qu'hier et moins bien que demain. Voilà.

[...]

M : Ok. Dans tous les postes que tu as occupés, donc toujours, je repars toujours depuis le début ; qu'est-ce qui te fait le plus particulièrement plaisir ? Alors même si c'est un tout... est-ce

que c'est la mission, est-ce que c'est la tâche à accomplir, est-ce que c'est l'ambiance, les collègues, l'apprentissage, la transmission de savoirs, même si quand on est sur un poste il faut tout ça, je suis d'accord, mais toi, vers quoi tu es le plus attirée, encore une fois c'est toi qu'est-ce qui est le plus important dans tes activités ?

P : J'allais dire se faire plaisir. C'est bien le principal. Venir au boulot pour se faire plaisir.

M : Ouais. Après est-ce que tu es plus dans le... toi tu aimes... plus l'apprentissage, la transmission de savoirs, plus ta mission, la tâche à réaliser...

P : La transmission du savoir et de la compétence.

M : ça veut dire que tu aimes... tu le montres par ton parcours, tu aimes apprendre de nouvelles choses, découvrir de nouveaux métiers, mais tu es aussi beaucoup dans la transmission, des choses que tu as faites quand tu étais moniteur, enfin voilà tu avais des fonctions un peu de monitorat voilà, tout ça, c'est quelque chose qui...

P : Oui, oui.

M : Qu'est-ce qui est important pour toi le matin quand tu te lèves ? Clairement, qu'est-ce qui te fait lever ? Qu'est-ce qui fait que tu as envie de venir et de passer la porte du CMTO et plus particulièrement de ton bureau ? Plutôt que si tu étais... je ne sais pas moi, plutôt que de venir passer la porte de la compta ou de la RH, enfin peu importe.

P : Enfin, moi j'ai des projets plein... Enfin pas non, pas plein, pour la vie ce n'est pas assez pour la vie. Parce qu'il y a des projets, parce qu'il y a du travail, il y a des perspectives de travail, d'activités qui sont dans les dossiers. Presque tous les jours on se démène pour essayer de gagner un petit client ou de ne pas le perdre des fois. Et voilà. Et parce que tu as l'impression de participer à l'activité de ta banque. Et comme j'ai un ego relativement développé, que je suis connue à la banque, ça me fait plaisir. Voilà.

M : Tu as de la reconnaissance.

P : Euh oui, peut-être, c'est peut-être ça.

M : Donc voilà, venir le matin, tu es motivé, parce que tu sais qu'il y a quelque chose à...

P : Ah, mais il y a trente ans que je viens travailler, même un peu plus, je ne suis jamais venue à reculons.

[...]

M : On parlait de reconnaissance... Le type d'activité, le fait de participer à l'activité... Donc c'est quoi à ton avis ?

P : Je ne sais pas. Oui... j'ai besoin de reconnaissance...

M : On a tous besoin de reconnaissance, ce n'est pas tant ça, mais... ton trait de caractère, ta qualité, tu t'appuies dessus tous les jours pour avancer...

P : Non, vraiment, je ne vois pas ce que tu veux me faire dire. C'est vrai.

M : Non, non, bah ok.

P : Je ne me connais pas assez. Mais ça viendra en vieillissant.

M : Tu n'es pas quelqu'un qui a de la volonté ?

P : Si, si... sans doute, oui.

M : Non, bon, peu importe.

À la fin de l'entretien, Martine réexplique la trame de leur échange et le statut de la dernière séquence, celle du « diagnostic partagé ». On s'aperçoit, là aussi, que le diagnostic est surtout établi par la CEP qui fait référence à des compétences décrites dans le répertoire des compétences de la Banque et qui est commun à l'ensemble des acteurs du service RH. Elle ne peut compter sur les réponses évasives de Pascale pour enrichir son diagnostic ou l'amender : « *Oui, oui, oui...* », « *Non, non...* », « *Hum, hum* ». Leurs derniers échanges au sujet du stylo qui apparaît comme le seul gadget qu'elle accepte volontiers, parce que son mari en fait la collection, signe définitivement la teneur railleuse de l'entretien.

M : La revue de personnel, [...] clairement, le Directeur, le DRH, le CEP forcément, passent en revue tout le personnel. C'est très rapide, parce que le Centre est assez grand, mais c'est afin que le Directeur et le DRH aient une meilleure vision du bien-être au travail des collaborateurs. Tel agent, on va prendre dossier par dossier, tel agent, oui, ça va, tout va très bien, nickel... Tel agent, ah, on s'arrête un peu plus longtemps, tel agent n'est pas bien dans son poste, il souhaite une mobilité géographique... tel agent... voilà, ça se passe comme ça. Et ça, le CEP y participe parce que nous, on vous rencontre, donc c'est à la base des Diagnostics Partagés. Donc moi mon rôle dans le diagnostic partagé, c'est dans le premier pavé, il y a trois informations que je vais ressortir : c'est les compétences comportementales que moi j'aurais pu déceler – et on va le valider toutes les deux – une compétence comportementale que je décèle et qui te représente le plus... que sur le comportementale, moi je ne suis pas sur le technique, je ne suis pas hiérarchique, je ne sais pas comment tu travailles, peu importe, moi c'est sur tout ton parcours, sur le comportemental. La deuxième chose qui leur importe, c'est est-ce que tu es bien sur ton poste de travail. Et la troisième chose, c'est est-ce que tu as un souhait, un projet... [...] Un collègue qui n'a pas de souhait, qui est très bien, c'est RAS, rendez-vous CEP à 18 mois. C'est clair ? Donc moi ce qu'il y a de sûr, je vais écrire tant que j'ai mes trucs, moi les compétences qui me viennent...

la première qui me vient effectivement, c'est le souci de la précision et de la rigueur. C'est une compétence... compétence comportementale que tu as depuis longtemps, ce n'est pas sur ce poste aujourd'hui que tu l'as acquise. Donc il y a celle-ci, tu as bien évidemment l'esprit de service et de satisfaction client, il est là aussi. C'est-à-dire, quand je dis satisfaction client, il en va de ton poste aujourd'hui bien sûr, mais le client, ce n'est pas forcément le client externe, la satisfaction client c'est aussi quand tu as été moniteur... mon client c'est quoi, c'était mes collègues, c'était expliquer aux autres, les clients ce n'est pas seulement le client externe,

d'accord ?

P : Oui, oui, oui...

M : Et puis la dernière, c'est la recherche du résultat et de la performance. C'est-à-dire que moi j'aime monter en scène et j'aime choper le client et une fois qu'il est là, c'est avoir le résultat. Donc ces trois compétences, souci de la précision – rigueur ; esprit de service – relation client ; recherche du résultat et de la performance, est-ce que tu te reconnais dans ces trois...

P : Oui...

M : Oui, ce n'est pas un « oui » franc et massif. Donc tu me dis oui...

P : Oui, oui...

M : Parce que je peux me tromper aussi...

P : Non, non, non...

M : Mais est-ce que ça, ces trois compétences représentent Pascale ?

P : Oui, oui...

M : Oui ?

P : Hum, hum.

M : Il y en a une autre que tu aurais voulu voir apparaître ?

P : Non, non.

M : Tu penses que ça aurait été...

P : Non, non, ça me va.

M : L'autre information, donc je leur dis que tu es très bien sur ton poste de travail.

P : Oui, de toute façon ils le sauront vite si je ne suis pas bien.

M : Oui. Je compte sur toi pour ça. Donc très bien sur ton poste de travail et sur ton activité. D'accord. Je ne t'ai pas posé la question, mais, pas de souhait de mobilité géographique ? J'imagine que tu n'as pas...

P : Bah non, je n'ai pas trop le choix.

M : Pas de souhait de mobilité géographique... Ni fonctionnelle ? C'est-à-dire...

P : Non.

M : à aujourd'hui, on est d'accord. Mobilité fonctionnelle, c'est-à-dire qu'aujourd'hui je suis CA1, est-ce que je regarde la bourse d'emplois pour être CA1 ailleurs ? À partir du moment où je suis

très bien sur ma position de travail...

P : Non.

M : Ok. Pas de souhait de mobilité géographique ni fonctionnelle. Enfin, évolution envisagée, si opportunité sur du III.3.

P : Hum.

M : Oui ?

P : Oui, oui.

[...]

M : Donc pour moi, RAS, rendez-vous pour moi CEP, dans 18 mois. Donc ça, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, c'est AMB, c'est décidé comme ça. Néanmoins, on est bien d'accord que, dans trois mois, dans six mois, il y a quelque chose qui ne va plus, voilà ce que tu me disais tout à l'heure... et si tu as un projet professionnel, une velléité à changer... Bien sûr tu fais appel à moi, tu viens vers moi.

P : ça marche.

M : Alors je te donne ma carte de visite...

P : Ah... je croyais que c'était un crayon qu'elle allait me donner.

M : Mais je vais aussi te donner un stylo.

P : J'aurais pu t'amener ma carte.

M : C'est vrai. Encore, je te donne ma carte, mais tu sais où me trouver.

P : Mais je ne sais même pas trop où te trouver physiquement.

M : Alors, c'est pour ça... là c'est ma carte, je suis au CF, je suis basé au CF, donc c'est le numéro de téléphone au centre financier, tout en sachant que là, je fais tous mes entretiens de TO... pour ne pas faire déplacer les collègues du CMTO, c'est moi qui me déplace, c'est logique. Donc tous les matins je suis ici en fait, les après-midi je suis là bas. Donc le plus simple pour me joindre en fait, c'est les mails, parce que je consulte mes mails tous les matins, et puis voilà. Et puis vraiment, si tu veux avoir un entretien, un rendez-vous avec moi...

P : Non, je n'ai pas besoin.

M : Une pochette, ça t'intéresse ou pas ? Parce qu'il y en a qui me la refuse...

P : Non, ça ne m'intéresse pas, mais le stylo, oui, parce que mon mari collectionne les stylos et qu'il n'est pas encore passé.



L'observation de cette situation d'entretien montre que la possibilité d'une performance du marché interne par un dispositif de gestion fait intervenir « un ensemble résolument hétérogène » (M. Foucault, 1977) comportant aussi bien des éléments de discours, des dispositions réglementaires, des énoncés théoriques, des mesures administratives ou gestionnaires qui seuls ne produisent rien, mais nécessitent d'être mis en tension par les acteurs – pour peu qu'ils acceptent de s'en saisir – pour produire un certain mode de régulation des mobilités. Cela signifie que cet assemblage n'est pas donné une fois pour toutes, mais au contraire, que sa capacité à performer le réel dépend de l'association des différents éléments hétérogènes, en fonction des acteurs qui les mobilisent et de la situation dans laquelle ils le font. Ici, l'agent refuse de jouer le jeu de l'entretien avec la CEP et à aucun moment la situation d'interaction n'enclenche sur la mise en récit de son parcours et de ses souhaits d'évolution. De plus, Martine connaît Pascale puisqu'avant de devenir CEP, elle était la responsable RH du centre. À l'issue de l'entretien, elle nous dira : *« C'est un sacré tempérament. Effectivement elle a été sortie du management. Quand elle dit qu'elle n'a plus été manager... Ça se passait très mal. Elle a un sacré caractère... On a quand même tenu une heure »*. Elle sait donc à qui elle a à faire et cela constitue une forme d'auto-limite à l'interaction : *« Tu as l'air refroidi... (il n'y avait pas de chauffage dans la salle) - Bah on le serait à moins... - C'est clair. Oui, je suis d'accord. Bon, Pascale, le métier de CEP... »* ; *« Donc ton job aujourd'hui ? - C'est de l'assistance... - ... aux commerciaux. On est d'accord. Donc de 2007 à 2010, ce n'était pour toi pas clair dans le sens où il y avait la partie officielle et la partie non officielle. Management, pas management... »*.

La capacité performative du dispositif CEP est donc irrémédiablement indexée à la spécificité d'un contexte d'interaction particulier qui, par l'assemblage situé entre ces différents éléments hétérogènes, en organise les conditions de possibilité (M. Callon, 1986). Si la tenue des entretiens des 18 mois ne permet pas toujours aux agents de se raconter, il est difficile de mesurer s'ils produisent un changement dans leur manière d'appréhender leurs futurs changements professionnels. Nous l'avons vu lors des précédents chapitres, la plupart des agents anticipent le déclin des activités de *back-office* des centres dans lesquels ils sont, ils savent que les restructurations sont régulièrement menées, mais ils connaissent aussi les principes qui encadrent les mobilités et protègent l'emploi. Le poids des discours sur les vertus prétendues de l'initiative individuelle dans la réalisation des mobilités semble limité et faiblement capable de produire un changement de stratégie de carrière dans le contexte des centres financiers. En fonction de la situation des acteurs, il peut être préférable d'attendre un plan de réorganisation, d'opter pour un temps partiel dédié aux travailleurs âgés, de faire valoir ses droits à la formation et au soutien à la création d'entreprise, ou encore d'être diagnostiqué partiellement inapte à certaines tâches

comme le téléphone en raison de sa sensibilité aux acouphènes... Le dispositif CEP apparaît alors comme un agencement toujours indexé à une situation particulière, faite d'acteurs disposant de ressources différentes (un postier, jeune ou vieux, fonctionnaire ou salarié, qualifié ou non-qualifié, en début ou en fin de carrière, avec la perspective de rester dans l'entreprise ou non, etc. ; un recruteur d'un service en croissance ou en déclin, gérant de petits ou de grands effectifs, proche d'une direction centrale ou d'une unité opérationnelle, etc.), auxquels ne s'appliquent pas toujours les mêmes dispositions réglementaires, qui ne disposent pas toujours des mêmes capacités à mettre en récit leur parcours et leur projet professionnel ou à saisir les dispositifs de promotion, et l'ensemble des dispositifs de gestion, autrement dit, une situation irrémédiablement soumise à une forte indétermination.

L'analyse de la capacité performative d'un dispositif concret et historiquement situé permet de montrer les « échecs » de ces assemblages. Les résultats *a priori* inattendus des « épreuves » (L. Boltanski, L. Thévenot, 1991) de mobilité mettent en évidence les phénomènes de contestations, de résistance, voire de détournement du script (M. Akrich, 1987) performatif des dispositifs de gestion. Certains agents contestent la représentation de ce que doit être une carrière bien gérée et contribuent à produire des situations où l'assemblage des différents éléments constitue des dispositifs inopérants. Dans le cas de Pascale, elle dit avoir présidé seule à ses choix de vie et à ses choix de carrière qui en découlaient, en fonction des opportunités permises par l'entreprise ou l'administration d'alors. Pourtant, le refus de coopérer en situation d'entretien avec la CEP ne permet pas à Martine de la considérer comme un agent « acteur de son parcours professionnel » puisqu'elle ne peut saisir le récit qui permet d'accréditer cette caractéristique. Elle reste à ses yeux un agent sans projet professionnel, qui n'attend rien d'autre que la promotion vers le grade de III.3. « *Donc pour moi, RAS. Rendez-vous CEP dans 18 mois* ».

On voit bien que l'entretien des 18 mois, même s'il n'embraye pas sur la mise en récit de son parcours par l'agent, ni sur la prise en mains de sa prochaine mobilité, constitue un dispositif de gestion qui incorpore un registre normatif sur le monde social qu'il est censé administrer. Par sa manière de le décrire (mobilités subies ou choisies) et par suite de trier les différentes situations rencontrées (agent acteur de son parcours ou attentiste), il constitue un dispositif de jugement permettant de distinguer les récits de carrière et de classer les agents. D'une part, les situations où l'agent ne laisse pas apparaître de fil conducteur, présente son parcours comme une succession de postes saisis au gré des opportunités permises par l'entreprise, permettent de qualifier un parcours « subi ». Et d'autre part, les carrières mises en récit sous des accents de réalisations

personnelles, de quête de soi servie par la réalisation d'un projet professionnel, sont quant à elles révélatrices d'un parcours qualifié de choisi. Pourtant, nous le verrons avec les entretiens que nous avons réalisés avec les agents, cette distinction ne permet pas de rendre compte de la latitude décisionnelle des individus dans leurs choix de carrière.

Les CEP constituent donc un de ces dispositifs qui, au-delà de l'expertise gestionnaire qu'ils incarnent, incorporent un registre de valeurs qui s'inscrit dans le réel par la mise en action de certains principes de justice plutôt que d'autres. C'est effectivement ce type de conflits axiologiques qui est apparu dès le chapitre 2, lorsque l'assemblage plus ou moins heureux des différentes ressources dont disposent les acteurs aboutit à la confrontation de stratégies d'action difficilement compatibles. Dans la stratégie de Serge et Harry, ces deux fonctionnaires d'État ayant choisi de conserver l'ancienne classification, le principe de justice qu'ils font valoir – en partie parce qu'ils ont fondé leur stratégie de retour dans les DOM sur l'outil du tableau d'avancement et celui de la liste de vœux – est que la carrière doit récompenser l'expérience et la loyauté. Dans le cas de Sabine, la jeune directrice du service clientèle du centre financier de [ville C], ou dans celui de Nathalie, ancienne cadre au sein d'un grand groupe privé, passée cadre de direction au sein du directoire de La Banque Postale et directrice d'un bureau de poste, la carrière vient récompenser la cohérence d'un parcours soigneusement mis en récit où la mise en valeur des compétences transférables permet de faire soi-même la preuve de son éligibilité à la promotion et au poste convoité. Nous reviendrons sur ce clivage entre deux populations qui n'investissent pas les mêmes enjeux dans la conduite de leur carrière et ne font donc pas le même usage de la mobilité. Avant cela, nous souhaiterions montrer comment la production d'un discours sur soi peut être rendue possible dans un autre contexte que celui des entretiens CEP.

### **2.3 Un exemple de contexte contraignant pour s'entraîner à parler de soi**

À l'issue de la Cifre, nous avons réalisé la suite de notre travail de thèse tout en étant salarié d'un cabinet de conseil et de formation. Notre immersion du côté des acteurs de la transformation des organisations et nos interventions sur les thématiques RH, nous ont offert parfois quelques opportunités inattendues de réaliser de longues séquences d'observation participante. En nous appuyant sur des données empiriques différentes de celles recueillies lors de notre enquête et avec d'autres principes méthodologiques que l'usage d'une réflexivité *a posteriori* permet de contrôler, nous pouvons montrer que dans des circonstances particulières, l'injonction à la mise en récit de son parcours et à la formalisation d'un projet professionnel est

rendue plus contraignante pour les salariés qui acceptent alors de s'entraîner à parler d'eux. Ainsi, l'observation et l'animation de situations de formation à la mobilité professionnelle au sein d'une entreprise du secteur bancaire nous permettent de souligner en creux les spécificités du cas postal, mais aussi de montrer que la performativité d'un paradigme gestionnaire doit être adossée à des dispositifs de conduction suffisamment puissants pour amener les acteurs à modifier leurs comportements.

Le contexte de réduction des effectifs et la promotion des principes de gestion visant à rendre le salarié acteur de son parcours professionnel offrent quelques points de similitude avec le cas postal. Cette entreprise du secteur bancaire a également connu une phase de réorganisation de son activité suite à une fusion avec un autre établissement bancaire en 2000. En même temps, les recrutements ont été massifs jusqu'en 2008 et depuis, le recrutement à l'externe s'est d'abord tari avant de s'arrêter complètement depuis quelques années. Ce qui signifie que de la même façon qu'au sein du Groupe La Poste, la mobilité des salariés constitue une des principales variables d'ajustement de l'organisation pour faire face au redéploiement de ses activités. La mobilité des salariés du groupe se trouve en fait organisée autour de règles strictes, plus contraignantes que dans le cas de La Poste, mais dont le fonctionnement s'adosse à des dispositions similaires reposant sur la responsabilisation des salariés et le primat de leur initiative dans l'organisation de leurs mobilités.

Ainsi, le rythme des mobilités est organisé par les services de la DRH de la banque : tous les 36 mois, les salariés sont invités à se déclarer « en mobilité ». Lorsque nous participions en tant qu'observateur à ces sessions de formation, la formule « *Je suis en mobilité depuis X mois* » a d'abord été entendue comme une manière indigène de décrire un processus de recherche de poste au sein du groupe. Ce n'est qu'après un certain temps et plusieurs discussions avec les participants à la formation, tous salariés du groupe, que nous avons compris le caractère procédurier d'une telle dénomination. En effet, pour pouvoir avoir connaissance des postes disponibles et faire acte de candidature, le salarié doit officiellement se déclarer « en mobilité » auprès de son responsable RH et de son responsable hiérarchique (qui peut parfois ralentir ou bloquer la procédure). Ce n'est qu'une fois ainsi déclaré, que le salarié peut alors accéder à une bourse d'emplois en ligne, identifier les postes susceptibles de l'intéresser et le cas échéant, faire acte de candidature. De la même manière que ce que nous avons observé dans le cas des centres financiers de La Banque Postale, les acteurs de la ligne managériale peuvent à discrétion, faciliter, ralentir (« *tu n'as pas encore fait le tour de ton poste* », « *tu as encore des choses à apprendre* ») sont des phrases utilisées par les

participants entravés dans leurs démarches de recherche pour rapporter les propos de leur manager) ou bloquer la mobilité d'un des membres de leur équipe (« *tu ne peux pas être en mobilité avant l'année prochaine* », idem). Tout simplement parce que la mobilité de l'un de leurs collaborateurs implique nécessairement un recrutement à venir et donc un temps à passer en plus de l'activité quotidienne, à sélectionner un candidat, une incertitude à gérer quant à l'adéquation du candidat au poste ainsi libéré et enfin, un éventuel surcroît d'activité à rendre acceptable pour les autres membres de l'équipe, sans compter l'incertitude liée à l'intégration d'un nouvel arrivant au sein de l'équipe et *in fine* de la performance sur laquelle sera évalué le manager.

Lorsque nous étions observateur puis animateur de ces sessions de formation, les salariés du groupe nous ont fait part de fonctionnements similaires à ceux rencontrés par les postiers : des appels à candidatures publiés une fois le choix des recruteurs effectués, des profils de poste décrits comme des « *moutons à cinq pattes* », des choix divergents entre la ligne managériale et les responsables RH à l'issue des entretiens de recrutement, un manager qui exclut de la distribution annuelle des primes le salarié en mobilité comme s'il ne faisait déjà plus partie de l'équipe, ou alors qui le pousse à accélérer ses démarches car il a repéré son successeur et la ronde des chaises musicales pourrait finalement conduire à opérer de nouveau un appariement en cascade si l'un des acteurs en jeu venait à défaillir, bref... l'organisation des mobilités au sein de ce marché interne semble bel et bien fonctionner selon le même type de régulation informelle que celui observé à La Poste et offre donc quelques points de comparaison possible.

Il y a également une similitude dans le paradigme gestionnaire visant à responsabiliser les salariées à la gestion de leurs mobilités. De la même façon que les postiers des centres financiers sont inscrits dans une relation individualisée avec leur CEP, les salariés de cette banque disposent également d'un GIC (gestionnaire individualisé de carrière). Là où les CEP ont en charge entre 200 et 300 postiers, les GIC ont un contingent de salariés compris entre 500 et 800 individus. Inutile de préciser qu'en de telles conditions les participants expriment unanimement : « *je ne compte pas sur mon gestionnaire de carrière pour me trouver un poste* ». L'action de formation à la mobilité, à laquelle nous avons participé et que nous avons ensuite animée, est également une réponse individuelle à la problématique de la mobilité rencontrée par le salarié. Soit qu'elle lui ait été recommandée par son manager ou par son responsable RH, soit qu'il ait lui-même fait la demande auprès de son manager ou de son responsable RH, les participants partagent dans cette arène leur situation individuelle et personnelle. Bien que salariés du même groupe, les participants à la formation appartiennent à des entités différentes et ne se connaissent généralement pas. Du

point de vue des objectifs « pédagogiques », l'action de formation vise le déclenchement d'un apprentissage à la gestion de sa mobilité, voire à l'acquisition de compétences spécifiques à la gestion des transitions professionnelles, notamment par la réalisation d'un travail de connaissance de soi, de ses aspirations, de mise à distance de son parcours, de prise de conscience des nouvelles règles du jeu de la mobilité, d'entraînement à la formalisation et à la mise en récit de son parcours et de son projet professionnel. La situation n'est donc pas sans rappeler le contexte dont H. Stevens (2005) a rendu compte au sujet d'*entreprise de soi*, un dispositif de développement personnel à destination de salariés en mobilité : « les participants à Entreprise de Soi pouvaient à travers différentes 'techniques de soi' du dispositif trouver les ressources subjectives pour restaurer une identité pour soi positive (Restauration), pour évaluer une possible mise en conformité avec les nouvelles normes d'employabilité et de sociabilité professionnelle (Intégration), pour négocier une situation professionnelle satisfaisante (Revendication), pour ouvrir leur champ des possibles et envisager de nouveaux partenaires de reconnaissance identitaire (Expression). » (p.470)

La structuration du dispositif de formation place, elle aussi, le rôle du salarié au cœur de la gestion de sa mobilité. L'ensemble du panel de formation à la mobilité pour les salariés de cette banque varie selon plusieurs scénarios allant de 3 à 4 jours. La version la plus longue, vise dans un premier temps à faire un bilan personnel de son parcours et dans un second temps à définir une stratégie de recherche de poste, c'est-à-dire à construire un projet professionnel cohérent au regard du parcours effectué et réaliste par rapport aux possibilités de recrutement. Les deux autres scénarios de formation en trois jours sont respectivement centrés sur le bilan professionnel ou sur la partie construction d'une stratégie de recherche. Dans tous les cas, les participants s'entraînent à raconter leur parcours, à retracer différents fils rouges de leur carrière en fonction des postes qu'ils convoitent, à mettre en mots de manière audible pour un recruteur leurs aspirations. L'ampleur du dispositif déployé par la direction des ressources humaines de la banque pour mettre les salariés en état de jouer le jeu de la mobilité interne n'est pas anecdotique : entre 2008 et 2014, ce sont près de 2000 personnes qui sont passées par ces formations à la mobilité, effectuées par un cabinet extérieur à la banque et dont la journée de prestation dépasse le millier d'euros.

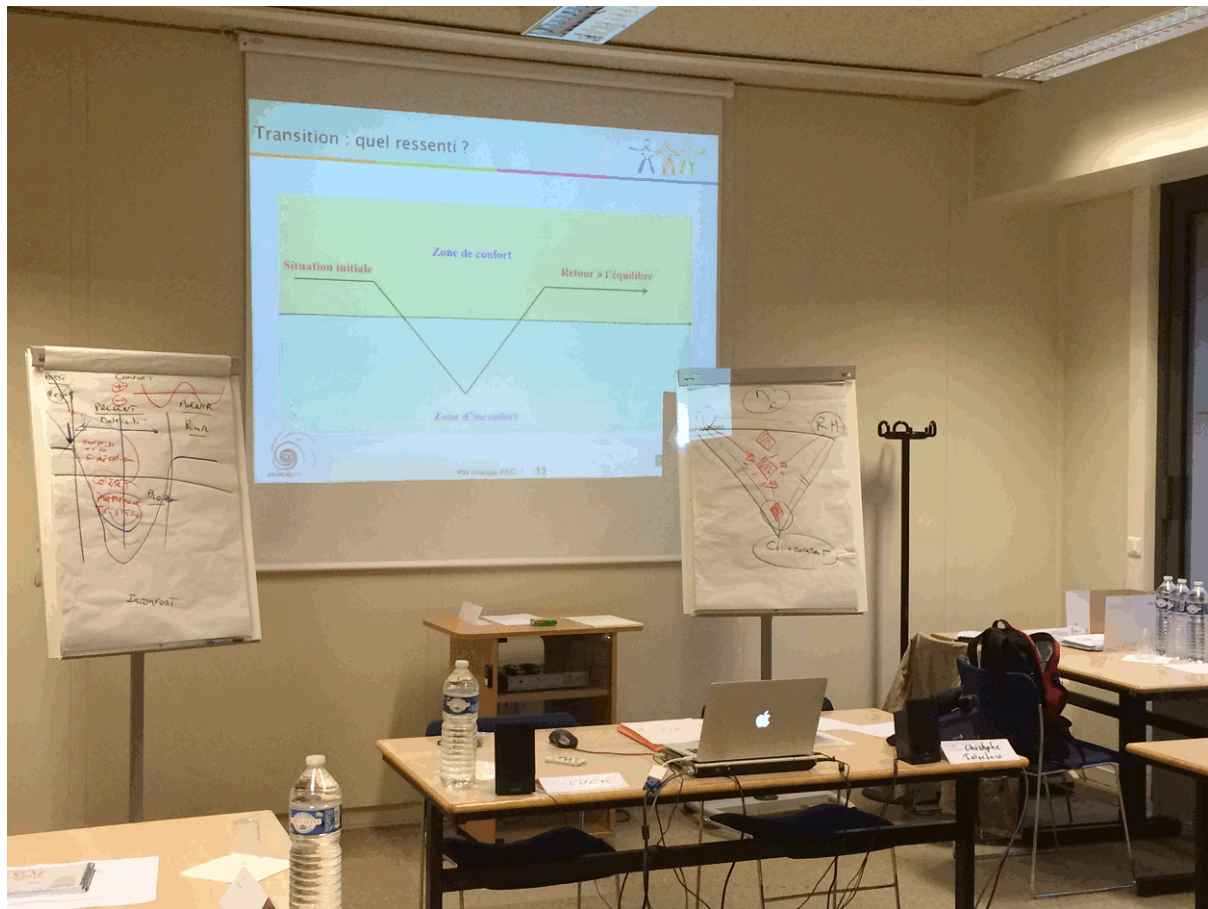
Les observations réalisées, et même le retour de certains participants à l'issue de la formation ou lorsqu'ils ont trouvé un poste, ne nous permettent pas d'apprécier avec quel degré ils adhèrent à cette injonction de mise en récit d'eux-mêmes, ni de quelle manière ils modifient leurs

comportements en situation d'entretien, face à un recruteur. Toutefois, le contexte de la formation, dans un lieu dédié, avec des intervenants extérieurs, des participants de la même entreprise qui ne se connaissent pas, regroupe un ensemble de conditions où ils s'entraînent effectivement à raconter leurs parcours, leurs aspirations, à parler d'eux, en un mot, à se raconter. Sans pouvoir mesurer les changements à long terme, cet espace a permis d'observer le temps d'une « parenthèse enchantée dans les adversités de l'activité professionnelle » (H. Stevens, 2005) la manière dont ces salariés en formation adhèrent à cette injonction de mise en récit d'eux-mêmes.

À chaque début de session, un psychologue du travail est présent et anime systématiquement la première journée de formation qui se trouve ainsi dédiée à la prise en compte de soi face aux phénomènes de changement. Les participants sont invités à dessiner leur mobilité : les problématiques exprimées à travers des représentations symboliques parfois violentes<sup>74</sup> ont une fonction expiatoire. Plusieurs heures sont ainsi passées lors des premiers temps de la formation à expliciter ses problématiques personnelles face au changement. La journée s'ensuit à travers la mobilisation d'outils tels qu'une courbe de deuil, réinvestie en courbe du changement, permettant aux participants de visualiser leur positionnement face à leur propre mobilité en termes émotionnels (sidération, colère, abattement, tristesse), respectivement situés en zones de « confort » ou « d'inconfort ».

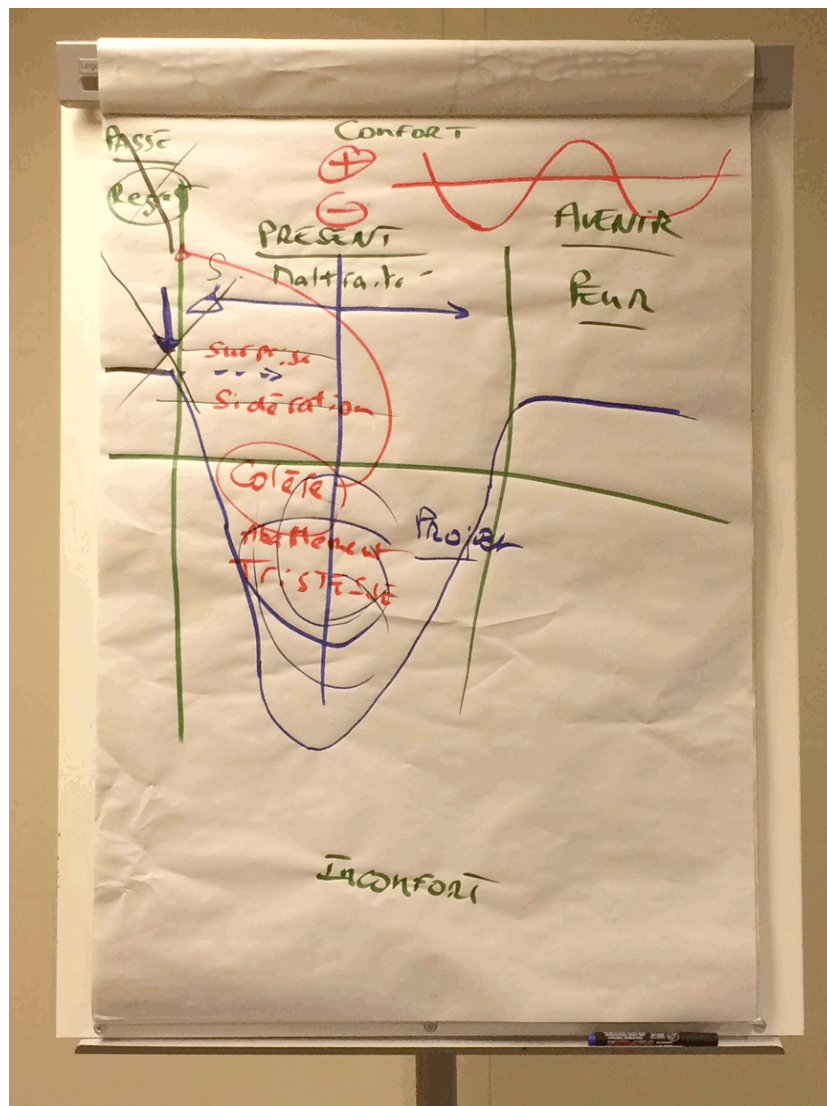
---

<sup>74</sup> Lors d'une session de formation, un participant avait représenté « *sa mobilité* » sous la forme d'une page blanche exprimant ainsi – selon lui – l'ampleur des potentialités induites par cette phase de transition professionnelle. Une autre avait représenté sa mobilité « *aujourd'hui* » enfermée derrière les barreaux d'une prison, reliée au passé par une histoire familiale manifestement pesante et projetée vers l'avenir avec un gigantesque point d'interrogation.



**Photographie prise en formation au démarrage de la deuxième journée (1/3)**  
Pour l'explication des deux panneaux, voir pages suivantes.





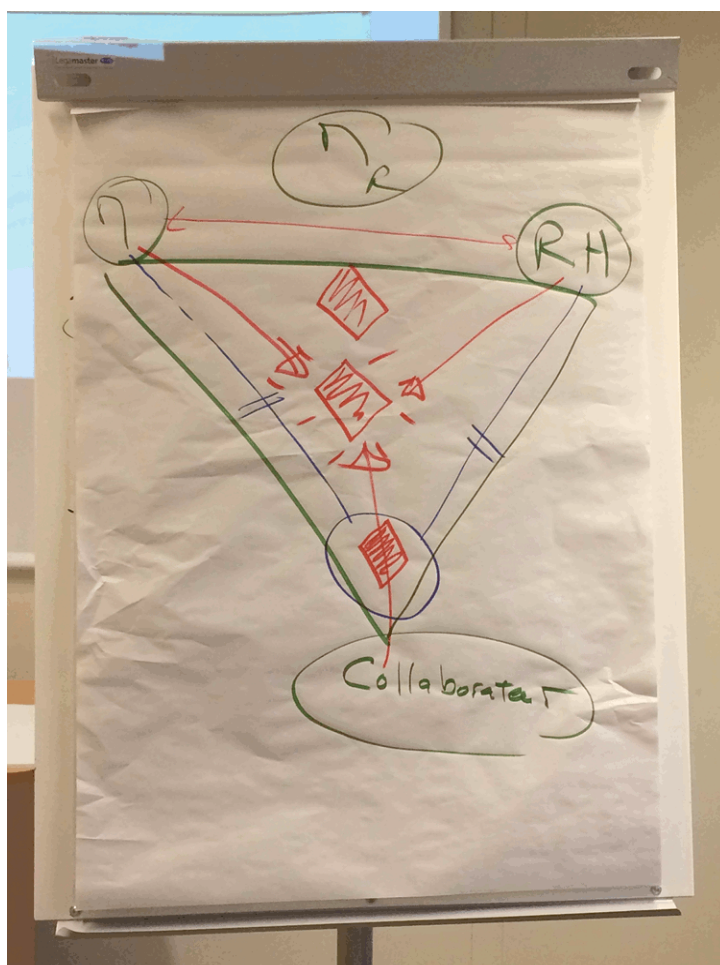
### Photographie prise en formation au démarrage de la deuxième journée (2/3)

Après que le psychologue a présenté les concepts de positionnement individuel face au changement, cette courbe de deuil est aussi appelée en termes indigènes par les consultants qui l'utilisent, « la vallée des larmes ». Nous expliquons plus loin le sens du panneau de droite.

La présence et l'animation de toute la première journée de formation par un psychologue du travail revêtent une fonction latente bien précise. Elles permettent aux consultants qui prennent la suite de la formation de travailler avec les participants à l'aide d'outils classiques de GRH (faire un inventaire de ses activités professionnelles pour en extraire les compétences valorisables, construire un CV, s'entraîner à la recherche et la sélection d'offres de poste sur la bourse d'emplois du site de la banque, s'entraîner à la conduite d'entretien de recrutement, etc.), mais avec un groupe « purgé des débordements émotionnels » (la formule est celle du notre co-animateur,

psychologue du travail) que suscite la situation d'isolement dans laquelle se trouvent parfois les participants lorsqu'ils doivent gérer les injonctions contradictoires induites par le fait de s'être déclaré en mobilité et face à une situation bloquée par les dysfonctionnements organisationnels (rétention d'un salarié par un manager, GIC indisponible, etc.). La fonction du psychologue en formation apparaît alors comme celle d'un « *démineur* » (formule d'un collègue consultant que nous avons observé en situation de co-animation) qui favorise ensuite l'expression dans une situation de changement professionnel.

Le discours porté par ce psychologue du travail sur la transformation des règles du jeu de la mobilité, induite par l'incapacité de la chaîne managériale de prévoir à long terme les évolutions de l'entreprise pour organiser en conséquence les évolutions professionnelles qui vont concerner les salariés, est en soi un énoncé performatif. Il contribue à rendre nécessaire le développement de compétences qui permettront aux agents de gérer eux-mêmes leurs futures transitions professionnelles au sein de l'entreprise, rendant ainsi progressivement inutile la recherche de prévisibilité des évolutions de l'organisation.



**Photographie prise en formation au démarrage de la deuxième journée (3/3)**

Explication graphique des « nouvelles règles du jeu de la mobilité », d'après l'animateur, psychologue du travail.

La photographie ci-dessus illustre les propos du psychologue du travail lorsqu'il explique aux participants les nouvelles règles du jeu de la mobilité. Selon lui, le losange rouge situé à la base du triangle représente la mobilité des salariés lorsqu'elle était – de son point de vue – gérée entre les managers et les responsables RH. Le losange étoilé, au centre du triangle formé par le collaborateur, décrit une situation idéale – toujours de son point de vue – où chacun des trois prend sa part de responsabilité dans un processus de mobilité. Les lignes barrées en bleu désignent la réalité des situations, où parfois un manager ou un responsable RH, « ne joue pas le jeu » tel qu'il se trouve ainsi décrit. En ce cas, c'est le sens du losange entouré, la mobilité doit reposer sur les seules capacités du collaborateur.

Dans le contexte de la formation, dans un lieu dédié, éloigné du lieu de travail habituel, avec un groupe partageant des problématiques de mobilité inscrites dans un contexte commun, « *purgé des débordements émotionnels* », les participants acceptent les exercices qui visent à les entraîner à ces nouvelles règles de la mobilité, comme s'ils les tenaient pour vraies au moins le temps de la formation. Ils s'entraînent ainsi à se raconter, par le dessin, par le discours, ou encore par des mises en situation. Il est néanmoins difficile de dire si l'effet performatif de ce dispositif d'accompagnement des mobilités va jusqu'à modifier le comportement des salariés en situation effective de recherche de poste. En tout cas, il produit une adhésion de circonstance aux principes de gestion exposés en début de formation qui entendent laisser une place croissante à l'anticipation, l'initiative et la responsabilité individuelle.

### **3. Faut-il être mobile pour faire carrière ?**

#### **3.1 Se raconter pour changer son rapport à la mobilité**

Nous avons souligné au chapitre 4 le cadrage psy lors de la création et de la mise en œuvre du dispositif des CEP. Formés par des psychosociologues, rompus aux méthodes d'analyse transactionnelle et de PNL, les CEP utilisent des techniques variées d'accompagnement individuel des postiers des centres financiers. Cette manière d'appréhender les problématiques de mobilité professionnelle en s'appuyant sur l'activation des ressources internes au salarié, parmi lesquelles la motivation (censée présider à la réalisation d'un projet professionnel), ainsi que l'utilisation de diverses typologies permettant d'identifier les besoins et les valeurs de l'individu (typologies de Holland et de Schein), ou encore la mise en récit de son parcours professionnel, constitue un assemblage de processus réflexifs qui poussent l'individu à mettre à distance les éléments de l'organisation sur lesquels il n'a pas de prise, et à se concentrer sur ses ressources propres et les marges de manœuvre qui en découlent. Un tel cadrage des problématiques de mobilité professionnelle doit conduire à la mise en œuvre d'actions individuelles, permettant de remédier aux difficultés alors identifiées par le salarié et son conseiller individuel, « *mini-coach* », pour reprendre la dénomination d'une gestionnaire de carrière ayant contribué à la création des CEP. C'est d'ailleurs ce type de phénomène que peuvent produire les entretiens des 18 mois : si l'agent a bien voulu se raconter face à son CEP et en fonction de sa situation, il peut être épaulé dans la formalisation d'une demande de formation spécifique ou dans l'obtention d'un stage d'immersion. La conséquence d'une gestion individualisée de la mobilité est d'amener l'agent à rechercher l'origine de ses problématiques professionnelles dans ses propres ressources et limites

(ses représentations face au changement, ses ressources cognitives, sa personnalité, ses besoins, ses valeurs, etc.) et à restreindre la prise en compte des situations contextualisées comme des révélateurs de ces potentialités. Or, ces situations demeurent complexes et contingentes, puisqu'elles reposent, nous l'avons vu, sur l'interaction entre une quantité variable d'acteurs aux rationalités différentes (RH, managers, agents, CEP) et de cette façon, ne sont pas nécessairement prises en considération.

La finalité des entretiens des 18 mois est bien d'appeler les agents à l'initiative, de valoriser leur responsabilité individuelle, pour les amener, non pas directement à adopter les comportements attendus, mais *a minima*, dans un contexte qui reste centralisé, hiérarchisé et marqué par la prégnance d'une gestion administrative et réglementaire des ressources humaines, à reconsidérer sous un autre angle la réalisation de leur carrière. De cette façon, chacun (agents, RH et managers) est amené à faire évoluer sa représentation de la carrière comme une succession de promotions, vers la réalisation de séquences professionnelles distinctes permises par l'acquisition de compétences transférables et dessinant des carrières mobiles potentiellement plus horizontales et non nécessairement ascendantes. La principale limite à ce renversement des carrières et à l'usage de la mobilité qui en découle – et ce n'est pas une spécificité postale – est que, la valorisation des personnels au prisme de la compétence et notamment des compétences transférables, ne suffit pas à organiser les mobilités internes. Pour permettre à un agent de passer d'un poste à un autre, son grade doit correspondre au niveau de classification du poste qu'il vise.

Deux exemples montrent de quelle manière la gestion des mobilités est de ce fait rendue plus complexe, dans la mesure où ce n'est plus un seul principe de régulation qui suffit à organiser les carrières (la logique des grades et des concours pour des carrières au sein desquelles les mobilités dessinent des trajectoires ascensionnelles ; ou une logique de la compétence transférable dont l'appréciation passe en partie par la mise en projet de son propre parcours et dont les mobilités dessinent des trajectoires plus transversales et moins nécessairement promotionnelles), mais un assemblage hybride de ces principes de régulation et la recherche d'une mise en compatibilité, rendue plus contingente en fonction des individus et des situations, et surtout de la manière dont les situations permettent ou non aux individus d'activer leurs ressources, individuelles et organisationnelles. C'est le cas, déjà évoqué, de Serge et Harry. Ils sont restés fonctionnaires d'État et pour eux, leur carrière s'est trouvée bloquée du fait de la suppression des modalités de progression pour les agents dont la classification des postes n'est plus compatible avec la classification qui sert actuellement à la gestion des mobilités. Leur situation montre que la seule

logique du grade n'est plus suffisante pour gérer les carrières des individus alors même que les principes de mobilités horizontales sont rendus incompatibles du fait de ces classifications différentes. C'est également le cas de Julien, dont la situation présente une autre configuration de mise en compatibilité difficile entre deux modes d'organisation des carrières. Il détient très probablement les compétences requises pour occuper le poste qu'il convoite puisqu'il a déjà exercé ce métier dans une autre banque, et c'est ainsi qu'il a présenté son projet à son CEP. Mais il est contraint de patienter plusieurs années dans son poste actuel, auquel il ne trouve plus d'intérêt, le temps de valider le niveau de classification lui permettant de candidater en interne vers le poste qui lui plaît.

La capacité performative du dispositif CEP ne suffit donc pas à transformer complètement, ni systématiquement, le fonctionnement du marché interne des centres financiers. L'assemblage des discours, des situations d'interaction, des mesures administratives et réglementaires, des ressources individuelles et organisationnelles des acteurs, produit des résultats toujours singuliers et soumis à l'indétermination des situations d'action. Ainsi, relire le parcours des agents au prisme d'une dichotomie entre mobilités choisies et mobilités subies revient inévitablement à écraser la réalité des étapes qui font la carrière des postiers, qu'ils ont d'ailleurs eux-mêmes mise en récit.

### **3.2 Mobilité subie ou mobilité choisie, une distinction peu pertinente**

Le paradigme gestionnaire qui prévaut à la mise en place du dispositif des CEP repose sur la distinction tranchée entre mobilités subies et mobilités choisies. Les premières dessinent des parcours organisés par l'entreprise ou l'administration d'alors, au cours desquels les salariés ou les agents n'auraient eu qu'à se laisser conduire au gré des dispositifs de promotion ou des réorganisations, et les secondes sont censées régir un parcours fait de transitions à l'initiative de l'individu, acteur de sa propre carrière. La finalité des entretiens des 18 mois est bien d'inviter les agents à se raconter de manière à reconsidérer leur carrière au prisme de cette distinction et de valoriser par un récit adapté les réalisations qui apparaissent comme le résultat d'une entreprise de soi au service d'un projet professionnel. Les résultats de notre enquête montrent pourtant que ces catégories d'analyse ne permettent pas de décrire la réalité des situations rencontrées.

D'abord parce qu'en dépit des contraintes organisationnelles, les agents expriment toujours une part de libre arbitre dans les choix qui ont présidé à leur stratégie de carrière. L'exemple de Harry cité au chapitre 2 est d'ailleurs illustratif de ce cas de figure : passer des concours pour réaliser une

carrière ascensionnelle ou attendre la progression à l'ancienneté permettant de voir ses vœux de mobilité géographique prioritaires. Il a fait le choix d'attendre, comme son collègue Serge, dans la perspective d'augmenter la probabilité d'obtenir un poste dans sa région d'origine, rare puisqu'ils sont tous les deux venus de la Réunion. Dans cette stratégie, il expliquait aussi très clairement pourquoi il a fait le choix de ne pas être reclassifié : pour rester fonctionnaire d'État et conserver la possibilité d'une mutation.

*« Avec le nouveau statut de La Poste, certains ont choisi d'avoir la reclassification, nous on est restés dans notre grade de préposé. J'ai passé un concours donc je voulais rester fonctionnaire de l'État. Parce qu'en gardant son grade on restait fonctionnaire de l'État et en prenant la reclassification on devenait fonctionnaire de La Poste. Tout en sachant que la poste pouvait un jour ou l'autre devenir privatisée et alors vous seriez fonctionnaires de quoi ? D'une poste privatisée ? » » Harry, Préposé, CF ville Ile de France*

Aussi, ce n'est pas parce que le parcours des agents est marqué par les restructurations de l'entreprise qu'ils n'expriment pas une part de choix entre plusieurs scénarios possibles. C'est ce qu'exprimait Sandrine, agent d'un service de production, lors de son entretien avec sa CEP et citée dans l'extrait du journal de terrain au chapitre précédent :

**14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (2/3)**

S : Après, comme je dis, on prend, comme j'ai toujours pris, les changements, en 16 ans de temps c'est vrai que ça a bien évolué aussi.

N : Tu as subi des réorganisations ?

S : Oui.

N : C'était subi ?

S : Bah on avait quand même le choix entre les deux services, mais bon...

N : C'était un choix donc, mais ce n'était pas forcément un parcours de carrière qui correspond à tes attentes, et avec des transferts de compétences derrière.

Le discours de Francis, ce directeur de service au centre financier de [ville C] a également montré que les choix de carrière qu'il avait faits plus jeune se révèlent contraignants des années plus tard, lorsqu'il réalise que sa progression de carrière est désormais ralentie et moins prometteuse que sa collègue directrice, plus jeune et à un niveau de grade plus élevé. Francis a un peu plus de cinquante ans, il est fonctionnaire et diplômé d'une licence en économie et gestion. Lorsqu'il

évoquait les étapes de progression de son parcours, il avait pourtant déjà pris l'initiative de passer les concours parce qu'à ce moment là de sa carrière, comme il l'indiquait au chapitre 2, « *c'était la règle* » pour gravir les échelons. Mais quand il regarde aujourd'hui où en est sa jeune collègue directrice du service de la clientèle avec « *les dispositifs actuels* », il dit avoir « *grillé des cartouches* ». Voici l'extrait d'entretien, remis ici pour mémoire.

*« Le Directeur du centre [financier] est cadre stratégique, pas moi... je suis Groupe A. Je suis juste sous le groupe B. Parce qu'à une époque le groupe A, c'était IV.1, IV.2, IV.3, moi je suis IV.3, je suis juste dessous. Groupe B, ici, c'est la Dir' Prod', et la Dir' Cli' ; après un nouveau processus... Vous avez entendu parler des viviers, groupe B ?... ça, c'est ce qui se fait de mieux en matière de mobilité, et de repérage de cadres à hauts potentiels. Il y avait ce qu'on a appelé les jeunes potentiels, [...] ils repéraient des gens de moins de trente-cinq ans, des jeunes cadres sup'... Des choses qui m'auraient bien intéressé dans les années 90... où j'étais... Et donc là, vivier, des formations, un accompagnement, du coaching, un parrainage par les membres du siège, donc un réseau machin... Et puis au bout d'un moment, au bout de deux ans, deux ans et demi des mobilités, souvent géographiques... [...] Moi j'ai fait des mobilités, j'ai grillé des cartouches... J'aurais mieux fait de rester au siège à l'époque, encore un an de plus peut-être, enfin... c'est de l'histoire ancienne. Disons que quand j'avais trente ans, les règles, c'était des concours, donc ça, ça ne s'appliquait pas. Donc au moment où vous exprimez votre potentiel, donc... on parle d'un jeune cadre sup' qui a de l'avenir, 30-35 ans, moi j'étais dans le concours, je les ai passés, je les ai eus. Donc j'ai bénéficié du truc, ça me permet de me retrouver là aujourd'hui, et d'être dans les N-1 du Directeur. Mais pour aller encore plus haut, il aurait fallu que je sois dans les systèmes actuels, de mobilité, etc. La Dir' Cli' qui vient de partir là, a eu une mobilité qui est très représentative de ce qui se fait de mieux, et pourtant ça a beaucoup pataté. Elle était DRH à Clermont-Ferrand, DRH de petit centre. Il y a quatre ans et demi, puisqu'elle est arrivée ici il y a quatre ans. SciencesPo quand même, donc du potentiel à l'origine, elle avait fait une boîte juste avant, une boîte ou deux. Mais elle arrive DRH du centre financier de Clermont, ce n'était pas sa première expérience, elle avait trente et quelques années, trente et un, trente-deux... Ella a été Dir' Cli' adjoint, Dir' Cli', et maintenant elle est Directrice de centre. Elle a quitté le centre de [ville C] pour un autre centre. Alors de petite taille, mais groupe B elle se retrouve. » Francis, directeur de service, CF, ville C*

Par ailleurs, les postiers positionnés sur des postes d'exécution ou d'encadrement de premier niveau (chef d'équipe), dont le contenu du travail nécessite une certaine expertise acquise au fil de l'expérience, sont souvent caractérisés par les acteurs RH du siège et les CEP comme particulièrement attentistes et n'envisageant pas d'autres modalités de carrière que celle où ce serait l'organisation qui choisirait pour eux. C'est ce qu'exprime Valérie, gestionnaire de carrière au siège de La Banque Postale.

*« La Poste, on est sur un historique de 150 ans, des gens qui sont entrés dans la Fonction publique, sur un grade plus que sur des activités, qui imaginaient plutôt leur carrière au même endroit sur un même poste jusqu'à la fin de leurs jours. [...] Quand je suis rentrée dans la maison il y a 10 ans, le guichetier tu lui disais tu vas faire carrière, il disait « je veux bien aller dans le bureau d'à côté parce que ça va me rapprocher de chez moi ». « Mais je veux être guichetier, je suis guichetier moi. Je suis rentré pour être II.2 ». Valérie, gestionnaire de carrière au siège de La Banque Postale.*



Les CEP ont également largement décrit cette apathie qui semble toucher les agents des services de production qu'ils reçoivent en entretien. Or la particularité du contexte postal tient justement au maintien d'une régulation des mobilités qui permet à la fois aux agents d'adhérer à l'injonction d'anticipation des restructurations en prenant l'initiative d'une mobilité, mais aussi de s'appuyer sur un accord social qui garantit le maintien dans l'emploi, l'absence de mobilité imposée dans un rayon supérieur à 30 kilomètres, permet de bénéficier d'une prime de mobilité, et éventuellement d'accéder à un grade plus élevé. Faire le choix de s'instituer comme acteur de son parcours revient alors à renoncer à cet accompagnement. Il contraint aussi l'agent à s'éprouver dans un processus de recrutement, voire de rupture avec les formes de solidarité collectives existantes et pour peu que l'horizon de sa fin de carrière soit proche, la probabilité qu'il puisse réinvestir ce changement de disposition à l'égard de sa carrière et en retirer un quelconque avantage, est relativement faible. Alors que le choix de « subir » les réorganisations, qui de toute façon s'enchaînent, peut s'avérer parfaitement adapté à une stratégie de fin de carrière. Ce qui, compte tenu de la pyramide des âges des centres financiers, s'avère effectivement une stratégie dominante. C'est par exemple, le cas de Clothilde, cette agent au service de l'arrivée, au centre financier de [ville d'Ile de France] : elle nous expliquait en entretien, qu'elle a pris un temps partiel annualisé à 90%, ce qui lui permet d'obtenir une semaine de congé tous les deux mois pour « profiter de la vie ». Parce qu'avec le recul de l'âge du départ en retraite, dit-elle, et le cas de gens proches qu'elle a vu partir en retraite sans pouvoir en profiter, elle a décidé de « limiter l'investissement ». Elle a une fille de 28 ans et comme elle le souligne, elle « risque de bientôt être grand-mère ». En parallèle, elle relate le cas d'un collègue de son service, également proche de la retraite, resté fonctionnaire d'État et qui (comme Harry) « reclassé, I.2, ne gagne rien ». « Il a fini par prendre la reclassification, il a perdu 15 points d'indice. La RH l'a fait monter tout de suite, mais un mois il a eu 40€ de trop sur sa paie, le mois d'après ils lui ont été repris, même ça, la RH n'a pas réussi à obtenir qu'on ne lui reprenne pas ». (Clothilde)

Face à un marché interne dont nous avons mis en avant le fonctionnement composite, ces postiers qui apparemment subissent les mobilités induites par les restructurations de l'entreprise, font en réalité le choix de la prévalence des accords sociaux sur les stratégies individuelles dans l'organisation de leurs mobilités. Pour eux, raconter sa carrière comme si elle n'avait été qu'une succession d'étapes ajustées à la réalisation d'un projet clairement défini où chacune serait venue combler l'insatisfaction de la précédente est une forme de « fantocherie ».

*« Quand j'ai préparé un oral pour un examen il n'y a pas si longtemps que ça, enfin si, c'était en 2005. J'avais préparé un truc en retraçant ma carrière ici et donc en disant ce que je t'ai dit : je suis arrivée en*

1978 à l'atelier de saisie parce qu'on m'avait mise là, ça me plaisait bien. Après, en 1985 j'ai changé parce que pour des raisons familiales je voulais changer d'horaire donc j'ai changé de service à ce moment-là. Et puis après, ça s'est fait au fur et à mesure des réorganisations, ils nous proposaient des services donc je suivais à peu près comme ça. **Et ça me fait sourire**<sup>75</sup> parce qu'il y avait un directeur à l'époque qui voulait nous former sur les oraux blancs et qui m'avait dit, 'Mais non, ce n'est pas comme ça qu'il faut présenter les choses ! Il faut le présenter en disant, bah voilà j'ai fait de la production au départ, j'étais à l'atelier de saisie, mais je n'avais pas de contact avec la clientèle et ce qui me branchais c'était le contact avec la clientèle, donc j'ai demandé à aller dans tel service...' Alors en ce moment ils essaient un peu de nous faire croire ça aussi. Ils nous proposent des entretiens avec les conseillers mobilités... [...] A priori quand j'étais bien dans un service j'y restais ou j'évoluais sur d'autres positions dans le service, mais en gros, les changements de service que j'ai fait c'est parce que mon service fermait et qu'on me proposait de bosser sur autre chose. » Clothilde, Agent au service de l'arrivée, CF IDF

Clothilde n'est pas dupe non plus du fait qu'une mobilité « choisie », en tout cas mise en mots comme telle, peut tout à fait être le résultat d'une restructuration contraignante. Lorsqu'une partie des activités du centre financier a été délocalisée en Bretagne et en Loire Atlantique, les agents ont dû faire un CV et une lettre de motivation pour retrouver un poste au sein même du centre financier. Comme elle le soulignait au chapitre précédent, « la motivation, c'est parce que vous nous vivez ». « C'est contraint et forcé ». (Clothilde)

Finalement, les récits de carrière que nous avons recueillis se distinguent de trois manières différentes, que le caractère subi ou choisi des mobilités qui les construisent ne permet pas de distinguer. La première situation est celle du blocage de la carrière des fonctionnaires d'État. C'est le cas de Serge et Harry, évoqué au chapitre 2. Cet effet est la conséquence du choix qui leur a été permis de faire lors de la réforme des PTT de 1993 de rester fonctionnaire d'État et donc de ne pas opter pour la nouvelle classification. La deuxième situation qui apparaît est beaucoup plus répandue dans la mesure où elle ne concerne pas uniquement les fonctionnaires d'État ayant choisi de conserver leur classification d'origine, mais concerne tous les postiers, fonctionnaires et salariés. Ce sont finalement ceux dont la carrière est marquée par les restructurations de l'entreprise et qui, à ces occasions, ont fait le choix de suivre un service délocalisé, de rester dans le centre financier et de changer de service, d'apprendre de nouvelles positions de travail, de se repositionner sur des métiers différents après automatisation, contraction ou externalisation de certaines activités (passer des services de l'édition à ceux du traitement des ordres de bourse, comme pour Tanguy) tout en restant sur un même site géographique, de privilégier une mobilité géographique plutôt qu'un avancement, de réduire son temps de travail. Certains, comme Martine, CEP au centre financier de [ville A] nous expliquaient qu'ils avaient toujours dû se débrouiller seuls pour trouver un autre poste après une réorganisation. Pourtant, Martine s'est

---

<sup>75</sup> Mis en gras pas nos soins pour souligner la tonalité avec laquelle Clothilde raconte ce qui suit.

vue recrutée sur un poste fantôme (la dénomination administrative existait réellement, mais il n'y avait pas d'activité à exercer) de responsable de communication, « *responsable de comm', responsable de rien* » disait-elle. La troisième manière de décrire les carrières des postiers est leur singularisation progressive permise par un changement des modes de recrutements (localement, en fonction du besoin, et non par cohortes) et de gestion des parcours (introduisant le critère de la compétence en plus de celui du grade). L'individualisation plus marquée de la gestion des ressources humaines impliquant alors un traitement moins uniforme dans l'attribution des postes ainsi que dans le rythme des promotions.

### **3.3 Une temporalité des carrières et un rapport à la mobilité qui s'avèrent déterminants**

La particularité de La Poste et de ses centres financiers est que la transformation de son marché interne ne semble pas seulement s'opérer par l'instauration de dispositifs de gestion performatifs, potentiellement plus individualisant et responsabilisant, mais aussi par la dynamique qui touche la composition de son marché interne et qui entraîne le remplacement progressif des individus qui le composent. Comme si le glissement démographique pourvoyait une grande partie des transformations gestionnaires de l'entreprise, avec un déterminisme plus puissant que le potentiel performatif des outils de gestion. Par conséquent, la conjonction de ces deux phénomènes aboutit à faire de la place de la mobilité dans la carrière de l'individu un élément de distinction entre ceux qui adhèrent à ces nouvelles règles de gestion et ceux qui les refusent.

Nous avons montré dans le paragraphe précédent à quel point les agents peuvent être en mesure de ne pas jouer ces nouvelles règles du jeu de la mobilité (anticiper la suite de sa carrière, raconter son parcours et son projet, et prendre l'initiative de sa mobilité). S'ils peuvent le faire, c'est que l'entreprise maintient la co-existence de règles qui leur permet d'attendre les réorganisations pour changer de poste, mais aussi parce que le moment où ils en sont de leur carrière rend l'anticipation et l'initiative individuelle coûteuses et vaines. Pour la plupart de ces « refusants », l'exercice de mise en récit de leur parcours professionnel est de surcroît une épreuve qui les dessert, puisqu'ils ne peuvent raconter qu'une carrière qui s'est adossée à des dispositifs qui n'ont plus cours ou jugés non conformes aux attendus d'un salarié acteur de son parcours. Pour qu'ils acceptent de s'y soumettre, ils doivent déjà modifier la représentation qu'ils ont de leur carrière. Ils sont pour la plupart entrés sur concours, ont gravi les échelons par ancienneté ou par concours internes et n'ont jamais eu à pratiquer un tel exercice de production de soi. S'y prêter

relève de l'exercice de style qui fait d'ailleurs « *sourire* » Clothilde, qui parlait même d'une « *mode* » (Serge et Harry disaient « *Avant on passait des concours, maintenant il faut faire une candidature* »), et ne permet pas d'apprécier la valeur de leur expérience professionnelle acquise au fil des années et éprouvée par la maîtrise technique de leurs tâches ou sanctionnée par la réussite à un concours. La maîtrise d'une méta-compétence pour l'emploi, fondée sur la mise en récit de leur parcours, constitue pour eux un investissement qui ne correspond pas aux épreuves qui leur ont permis jusqu'alors de révéler leur valeur professionnelle et de faire leur carrière au sein de l'entreprise. Ainsi, le moment où intervient cette transformation des règles de mobilité dans la carrière des individus apparaît comme un élément déterminant de l'adhésion à ces principes de production de soi par la prise en charge de ses futures mobilités. Le fait d'avoir effectué une longue partie de sa carrière dans l'entreprise, qui était alors une administration au moment où certains sont entrés, rend l'adhésion à ces principes de valorisation de l'initiative individuelle dans la gestion des mobilités coûteuse tant elle induit un changement du rapport à la carrière. La mobilité ne venant plus scander les étapes d'une carrière reconnues par la maîtrise d'une compétence acquise par l'expérience, mais révéler la capacité des salariés à anticiper les transformations de l'entreprise et à les intégrer dans la réalisation d'un projet professionnel au service d'un épanouissement de soi par le travail et par la carrière.

En outre, si le rapport à la carrière constitue une condition première pour amener les agents à adhérer à ces principes de mobilité (consistant à anticiper, se raconter, et prendre l'initiative), leur adhésion est donc à la fois conditionnée par la forme de l'investissement qu'ils ont réalisé jusqu'alors pour réaliser leur carrière, mais aussi par la perspective de percevoir les avantages d'une éventuelle adhésion à ces principes de mobilité différents. Autrement dit, la proximité avec un possible départ à la retraite, y compris de manière anticipée, rend l'adhésion à ces nouvelles règles coûteuse et sans possibilité d'en percevoir les gains. C'est le cas que nous ont exposé Clothilde (55 ans, agent en service de production, entrée sur concours en 1978 comme agent d'exploitation, au centre financier de [ville d'Ile de France] depuis), Pascale (51 ans, agent au service des titres optiques au centre autonome de [ville A], entrée sur concours en 1982 comme contrôleur à Paris), Jean-Loup (47 ans, agent en service de production, entré sur concours en 1989 comme contrôleur et au centre financier de [ville d'Ile de France] depuis), tous fonctionnaires et ayant entre 25 et 35 ans de service. L'exemple de Francis, ce directeur de service au centre financier de [ville C], 51 ans et également fonctionnaire, montre en outre, que le niveau de qualification n'est pas la seule variable en cause. A 51 ans, après 30 ans de service, il a exposé de quelle façon ses perspectives professionnelles sont limitées et comment il a l'impression de

s'être investi au cours de sa carrière dans des dispositifs de promotions (les concours) qui aujourd'hui ne lui permettent plus de progresser. Il en est réduit à attendre qu'un poste se libère, très particulier (responsable du service crédit des entreprises), pour éventuellement obtenir une dernière promotion.

En revanche, les postiers plus jeunes, souvent avec une première partie de carrière en dehors de La Poste, arrivés plus récemment dans l'entreprise et par conséquent, salariés, ont déjà expérimenté ces épreuves de sélection et d'évaluation de leurs capacités à changer de postes, voire d'univers professionnels (certains viennent des secteurs du luxe, de la banque ou de la restauration d'entreprise). Ils connaissent l'exercice de présentation de soi, de mise en récit de l'agencement particulier des événements d'une vie professionnelle, sont capables d'établir, pour chaque configuration d'entretien, un sens particulier en fonction du recruteur qui les écoute. Ils ont d'ailleurs été recrutés selon ce mode de sélection.

L'exemple de Nathalie, diplômée de deux grandes écoles (SciencesPo et HEC) a d'abord travaillé au sein d'une direction financière d'une entreprise de restauration d'entreprise. On se souvient de quelle manière elle a rejoint la direction de La Banque Postale en 2008, en contactant directement son futur patron (Cf. Chapitre 5, 2.2) avec qui elle a réalisé plusieurs entretiens et au cours desquels ils ont eu « *un bon feeling* », alors que déjà la RH avait été « *odieuse* » avec elle. Par le discrédit qu'elle jette sur le rôle des acteurs des services RH et leur capacité à actionner les dispositifs de mobilité, elle exprime sa préférence de gérer elle-même sa propre carrière.

*« Je dépends des RH de Paris Sud, ils ne sont pas très nombreux, je pense qu'ils sont débordés et ils ne sont pas du tout dans une problématique de gestion des carrières et d'anticipation. Ils ne sont que dans le rétropédalage et dans la gestion d'urgence. Ce n'est pas du tout des gens avec qui je peux m'asseoir autour d'une table et dire voilà, ça fait deux ans et demi que je suis là, je voudrais évoluer, qu'est-ce que vous me proposez ? » Ce n'est pas comme ça que ça marche. »*

*« Je suis amenée à travailler avec eux pour gérer les évolutions professionnelles de mes collaborateurs. Mais quand viendra mon tour... En gros, c'est à chacun de se prendre en main pour se trouver un nouveau job. Il ne faut pas attendre d'aide des RH. »*

*« On rêve tous que les RH vous appellent un jour en vous disant, « j'ai pensé à vous pour tel poste, vous seriez génial ». Dans la vraie vie, ça n'existe pas ça. »* Nathalie, directrice d'un bureau de poste à Paris.

Aussi, l'exemple de Sabine (la jeune directrice collègue de Francis au centre financier de [ville C]) que nous avons rencontrée par l'entremise d'un cadre supérieur du siège de La Banque Postale

est révélateur d'une carrière considérée comme une entreprise de soi<sup>76</sup> et à organiser comme telle. Il nous avait conseillé de rencontrer Sabine justement parce que son parcours était illustratif d'un « *parcours réussi* », conjointement organisé entre les aspirations de Sabine, de son profil, et un dispositif de « *gestion des carrières à potentielle* ». Sabine est entrée à La Poste en 2002, sur un poste de consultante interne en ressources humaines, après un DESS en gestion des ressources humaines et une première partie de carrière chez HSBC. Après trois ans à la direction des opérations, elle a ensuite occupé un poste qu'elle qualifie de fonctionnel, dans un centre financier du sud de la France, sur de la gestion de projet (en l'occurrence, l'organisation de la fermeture des services de nuit) pendant deux ans. Après quoi, elle a pu devenir directrice d'un service d'expertise dans le même centre financier avec l'appui du directeur du centre et avant de demander une mobilité géographique « *pour raisons personnelles* » et rejoindre [ville C].

*« Je suis allée voir mon directeur et je lui ai dit que j'avais un souhait de mobilité et on m'avait dit que ce serait compliqué. Donc j'ai attendu près de 6 mois. Mais j'avais dit que je regardais aussi ailleurs, à l'extérieur de La Poste, et même au sein du Groupe. Mon manager direct m'avait organisé un stage à La Poste Courrier, mais c'est vraiment grâce à mon n+2 que j'ai intégré le centre financier de [ville du sud de la France]. Parce qu'il souhaitait que je reste au niveau des centres financiers. Donc en fait, il a appuyé ma candidature auprès du centre financier de [ville du sud de la France] pour que je reste dans l'univers des centres financiers. [...] En fait, il a appelé la directrice du centre financier, elle avait un poste qui se libérait, il lui a demandé de me recevoir, il lui a envoyé mon CV, ma lettre de motivation, il a demandé à ce que j'aie un entretien, voilà... »* Sabine, Directrice de la production, CF, ville C

On retrouve le rôle joué par les supérieurs hiérarchiques dans l'activation des dispositifs de mobilité. La suite du récit de Sabine souligne d'ailleurs l'importance d'avoir pu se constituer « *un réseau* » lorsqu'elle était au siège, elle raconte également avec une cohérence qui apparaît presque logique, la manière dont s'agencent les étapes de sa carrière pour dessiner un parcours professionnel ascensionnel. Elle a d'abord commencé par un poste généraliste, puis un poste d'expert, avant de rejoindre la direction de services opérationnels. Ce qui lui permet, en même temps, de voir augmenter le nombre d'agents qu'elle encadre.

*« J'étais sur des postes fonctionnels, donc plutôt de l'expertise avec une petite équipe en termes de management. Ce sont plutôt des cadres, des experts. Des équipes qui varient entre 10 et 15 personnes. Et à [ville C], le poste de directeur de la production, c'est ce qu'on appelle du management opérationnel puisque j'ai une équipe d'un peu plus de 200 personnes. [...] Demain je prends la direction du service clientèle, quand je dis demain c'est la semaine prochaine... ce n'est pas encore officiel, mais aujourd'hui je fais l'intérim. Mais mon souhait c'était de continuer dans les centres financiers. J'ai eu la chance de commencer à la Direction, au siège. Ce qui vous donne une première vision, une vision avec un peu de recul par rapport aux activités d'un centre. Ça vous permet aussi de voir les différences d'organisation, entre un petit, un moyen et un grand centre. Ça permet aussi, et c'est très clair, d'avoir un réseau, des*

---

<sup>76</sup> C. CLAISSE, « Auto-entrepreneur », in *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, sous la direction de P.-M. Chauvin, M. Grossetti, P.-P. Zalio, Presses de SciencesPo, 2015.

*contacts, des gens qu'on connaît au niveau du siège. Ce qui facilite les choses après quand vous êtes en centre financier. Et c'est vrai que j'ai commencé sur des postes fonctionnels, des postes d'experts, qui vont beaucoup m'aider aujourd'hui sur mes postes opérationnels. Parce que du coup, j'ai une expertise, des domaines que je connais, qui me servent aujourd'hui dans mon management au quotidien. Et là, moi, mon souhait, c'était de continuer à faire du management opérationnel sur une équipe plus importante, puisque je vais passer de 200 à 680. Et surtout, je vais aussi piloter tout ce qui est l'activité commerciale. Ce que je n'ai pas du tout fait encore dans mon parcours. » Sabine, Directrice de la production, CF, ville C*

La suite de l'entretien met en évidence le rôle du rapport à la mobilité dans les stratégies de construction de carrière. Selon Sabine, c'est la mobilité qui est l'instrument de construction d'un parcours professionnel réussi. Et même si elle prend le soin de distinguer la promotion de la mobilité (à la différence de ceux qui « ne se sentent pas concernés » par la mobilité et qui ne considèrent pas d'autre levier que la promotion pour construire les étapes de leur carrière), Sabine a pourtant fait de la mobilité un outil au service de sa carrière. C'est d'ailleurs cette façon de considérer la mobilité qui lui a permis de faire une carrière qui s'avère être, en même temps, ponctuée de promotions.

*« C'est clair qu'il y a beaucoup de gens qui ne bougent pas et qui ne veulent pas bouger, qui n'ont pas bougé depuis des années et voilà... Mais moi, je me dis, on a la chance qu'elles [les CEP] identifient les gens qui ont envie de bouger, qui ont un parcours professionnel, même s'ils ne sont pas très nombreux, il faut accompagner, il faut permettre à ces gens-là soit de réaliser leur parcours, leur projet, et au moins d'avoir travaillé avec eux dessus. Après, beaucoup de gens n'ont pas de souhait de mobilité... qu'elle soit géographique... non ! Et même fonctionnelle. [...] (E : Et pour tous ces gens qui ne veulent pas bouger ?...) Je pense qu'ils ne parlent même pas de mobilité. La promotion, c'est autre chose. Parce qu'ils veulent de la promotion, mais sur leur activité. Je pense que pour eux, la mobilité c'est déjà de la mobilité géographique, après de la mobilité fonctionnelle, mais pour eux, ils ne se sentent pas concernés. Pour eux, la promotion c'est différent... pour eux, la promotion on peut l'avoir sur son poste, en faisant son travail et c'est même logique de l'avoir là où on est. » Sabine, Directrice de la production, CF, ville C*

La fin de l'entretien traduit une nouvelle fois la manière dont elle considère la mobilité comme un instrument de construction d'une carrière. Ses considérations sur les nouveaux entrants sont significatives de sa façon de considérer la mobilité. Ils doivent cesser de « croire » qu'une carrière peut s'accomplir sans être acteur de leur parcours, c'est-à-dire sans intégrer la mobilité de manière anticipée, mise en récit comme telle, et portée par un individu entrepreneur de lui-même. Autrement dit, sans intégrer la mobilité comme élément constitutif d'une carrière, qu'elle soit d'ailleurs rendue ascensionnelle ou non.

*« Sur la mobilité interne, il faudrait peut-être se poser des questions aujourd'hui sur les gens qui ne bougent pas, sur les gens... moi, j'ai des gens dans mes services, ça fait vingt ans qu'ils font la même chose. Vingt ans qu'ils ouvrent du courrier, vingt ans qu'ils distribuent du courrier dans les services. Et je ne suis pas sûre, c'est même certain que demain, La Poste, ne permettra pas... et quelle que soit*

*l'entreprise d'ailleurs, personne ne pourra rester vingt ans à faire la même activité. Je pense qu'il faudrait travailler au niveau des CEP ou au niveau de l'encadrement, c'est d'éviter de donner ce sentiment-là, notamment aux jeunes qui entrent aux centres financiers ou qui entrent à La Poste, de leur laisser croire qu'ils vont rester dix ans, quinze ans, sur ce même métier. Ce métier-là va forcément évoluer et eux-mêmes il faudra les faire devenir acteur de leur parcours et de leur carrière. Ça, ça me semble important et je pense qu'aujourd'hui on n'y a pas du tout travaillé. C'est peut-être aussi aujourd'hui pour ça que les gens vivent un changement, un projet, comme quelque chose de difficile. » Sabine, Directrice de la production, CF, ville C*

Parmi ceux qui adhèrent à l'idée que pour faire carrière, il faut savoir se montrer mobile, l'exemple de Valentine montre que cette manière de considérer la mobilité n'est pas propre aux cadres avec un haut niveau de qualification, mais dépend plutôt du moment où intervient la mobilité dans une carrière et, comme le souligne Valentine en parlant des premières étapes de son parcours, la rencontre entre des dispositifs de gestion et le souci d'avoir « une carrière à faire ». Valentine est entrée à La Poste en 1995, comme salariée, sur une activité de comptabilité des mandats. Malgré une maîtrise de droit, elle a accepté ce poste de niveau I.3, parce qu'à ce moment-là, elle avait besoin de se « faire un peu d'argent ». Dans son récit, toutes les étapes de son parcours sont scandées par le rythme de ses promotions. C'est véritablement la perspective de gravir les échelons qui apparaît le moteur principal de sa carrière.

*« Je trouvais ça confortable d'avoir un CDI. J'entendais parler de services de contentieux et je me disais qu'avec ma maîtrise de droit, j'avais peut-être une chance d'intégrer un service qui se rapprochait de ma formation. Ça n'a pas été le cas parce que c'était en 1995. Et à ce moment-là, les règles de gestion du personnel, notamment en matière de promotion et encore plus pour les salariés, n'étaient pas ce qu'elles sont aujourd'hui. Les salariés CDI à La Poste, il y en avait très peu. Il n'y avait rien de prévu en fait. C'était uniquement pour l'avancée des carrières des fonctionnaires. (E : C'est-à-dire ?...) Il n'y avait pas de dispositif de promotion. [...] Après, les premières promotions dont j'ai pu bénéficier, c'était en 2000. [...] En 1995, j'ai eu un CDI au niveau I.3 et donc après j'ai eu la surprise de découvrir le système qui existait au sein de La Poste et en me disant que j'étais plus ou moins coincée finalement à peut-être ne pas avoir d'évolution de carrière. Ce qu'il y a, c'est que j'ai très vite utilisé la mobilité. En changeant de service et puis en 2000, il y a eu les premières promotions proposées aux salariés. Donc j'ai bénéficié d'une promotion, j'ai changé de service et changé de niveau et puis, petit à petit et au fil du temps, j'ai bénéficié de plusieurs promotions. Donc je suis passée par le niveau II.1, II.2, II.3 et donc aujourd'hui III.2. » Valentine, contrôleur des risques dans un service d'expertise, CF, ville A*

Ensuite, si c'est bien la promotion qui apparaît comme la motivation principale de son parcours, Valentine souligne qu'elle a « utilisé la mobilité » à cette fin. Autrement dit, c'est bien sa manière de considérer les changements de postes comme des opportunités pour gravir les échelons, jointe à sa volonté de « faire carrière », qui l'amène à être acteur de son parcours en bougeant régulièrement.



*« Avec les nouveaux systèmes, en 2010, j'ai bénéficié d'une RPP, parce que je suis passée de II.3 à III.2. Donc j'ai sauté deux niveaux. Après le secrétariat de direction, une autre promotion. C'est ce qui m'a fait bouger en fait, à chaque fois qu'il y avait une promotion, je dirais, presque peu importe le service ou l'endroit où c'était, je m'inscrivais. Et c'était toujours sur dossier, et un oral. Donc là, c'était pour un II.2, en service client. J'y suis restée à peu près deux ans. Jusqu'en 2004. » [...] Valentine, contrôleur des risques dans un service d'expertise, CF, ville A*

Au fil de son discours, on voit également comment s'opposent deux manières de considérer la carrière et les moyens à actionner pour la réaliser. D'un côté les acteurs, qui prennent l'initiative de leurs mobilités pour réaliser leur carrière et en même temps pour accéder à la promotion, et d'un autre côté, ceux qui considèrent la carrière comme la succession des années passées sur un poste et au fil desquelles la promotion s'obtient, presque mécaniquement. Valentine marque d'ailleurs la distinction, en indiquant qu' « on leur donnait une promotion », alors qu'elle se sent « coincée » dans un « carcan » qui l'empêche d'obtenir des postes de plus haut niveau, en dépit de ses « aptitudes » et de ses « capacités », elle doit passer un écrit et un oral pour valider un niveau de fonction, qui, quand bien même elle l'obtiendra, ne lui garantira pas d'accéder au poste convoité, puisque comme elle le souligne lorsqu'elle envisage la suite de sa carrière, à partir d'un certain niveau, le nombre de postes est plus restreint.

*« Après le service client, je passe une autre promotion en II.3. Donc là, c'était pour le même service. Mais là en fait, le niveau existait, mais c'était les anciens chefs d'équipe qui étaient sur ce niveau de fonction et les chefs d'équipe sont passés III.1. Donc le niveau II.3 était destiné à des techniciens spécialisés, avec cette position intermédiaire entre les agents ordinaires et les chefs d'équipe. Donc là, je passe la promotion, je l'ai. Par contre, en même temps, il y a un autre système de promotion, à l'époque c'était les tableaux d'avancement de grade. C'est-à-dire qu'à l'ancienneté, pour les fonctionnaires notamment, à l'ancienneté, s'ils n'avaient pas bénéficié d'un dispositif de promotion dans leur carrière, et qu'ils arrivaient en fin de carrière, on leur donnait une promotion. De II.2, ils passaient II.3. En l'occurrence j'avais une collègue du service qui a bénéficié en même temps de ce dispositif de promotion. Et donc il y en avait une de trop. » Valentine, contrôleur des risques dans un service d'expertise, CF, ville A*

De ce fait, elle a été positionnée sur un poste au sein d'un autre service, où moyennant négociations entre le directeur du centre et les deux directeurs de services (accord du directeur du centre sur une distorsion entre le niveau de qualification du poste et celui de Valentine, établissement d'un détachement inter-services), elle a exercé des activités relevant d'un niveau de qualification supérieur de deux crans à celui qu'elle détenait alors. Ainsi, elle désigne un ensemble de dispositions réglementaires qui viennent s'ajouter aux dispositifs de gestion et qui constituent une condition supplémentaire intervenant dans la réalisation de son parcours. Autant elle adhère à un système qui fait de la mobilité le révélateur de sa capacité à prendre en main son propre parcours, autant elle désigne comme un « carcan » ces dispositions réglementaires, pourtant pas si

rigides qu'elles ne paraissent puisqu'ils peuvent être « détournés », mais sur lesquelles elle ne peut pas agir.

*« Aujourd'hui, quand on est à un niveau III.1, on ne peut pas briguer un poste, sur simple appel à volontaires, un poste de III.3. Alors quelques fois c'est ouvert aux deux niveaux, on le voit un petit peu, III.2 ou III.3. Mais pour un poste de niveau supérieur, ce n'est même pas la peine de l'espérer. Parce que je pense que les règles RH sont encore rigides et même les mentalités. Ça ne se fait pas vraiment sur les aptitudes d'une personne, ses capacités. Ça se fait vraiment encore sur le niveau de fonction. »* Valentine, contrôleur des risques dans un service d'expertise, CF, ville A

*« Les règles ont été un peu détournées parce qu'on n'avait pas à me mettre sur un poste de niveau III.2 en niveau II.3. C'est le carcan qui existe encore aujourd'hui. C'est-à-dire que si on n'a pas le niveau de fonction, on ne peut pas occuper un poste qui n'est pas de son niveau. [...] Si on n'a pas le niveau de fonction, si on a les capacités intellectuelles, comportementales, ça va coïncider. De toute façon, ça va coïncider. Et quand on veut faire le forçing, ce n'est pas évident. C'est ce qui a dû se passer, mais moi, je n'étais pas dans la confiance. »* Valentine, contrôleur des risques dans un service d'expertise, CF, ville A

À travers ces différents récits de carrière, on s'aperçoit que tous ont fait des choix de mobilité au sens d'un changement professionnel. Tous, ont également été contraints à un moment donné de leur carrière, par les dispositifs de gestion, par des dispositions réglementaires, par des restructurations, qui les ont amenés justement à faire de nouveaux choix. En revanche, tous ne considèrent pas la carrière professionnelle comme un facteur déterminant de réalisation de soi. Ils ne sont donc pas tous également prêts à adopter les mêmes dispositions à l'égard des outils de gestion ni à s'investir dans leur activation au service d'une cause qu'ils ne considèrent pas tous également valable. Par conséquent, si être mobile signifie anticiper les changements à venir, se raconter et prendre l'initiative d'impulser soi-même les transitions au sein de son parcours, alors l'élément déterminant qui met en mouvement les travailleurs, n'est pas la seule volonté d'un individu, ni la seule capacité performative d'un dispositif de gestion, mais bien la rencontre contingente entre les deux et surtout, le rapport qu'entretient l'individu à sa carrière et donc l'investissement (ou le désengagement) qu'il est prêt à réaliser pour faire de la mobilité un outil au service de sa réalisation.

## **Conclusion**

Ce chapitre fait apparaître, à différentes échelles, les conditions avec lesquelles les mobilités internes se déroulent dans les centres financiers. Il met en évidence que la production d'un récit sur soi et la mise en projet d'un soi entrepreneur de sa carrière constitue une épreuve

qui n'a rien d'évidente. Dans de nombreux cas, celle-ci échoue dans la mesure où le contexte de l'interaction entre celui qui est invité à se raconter et son interlocuteur n'est pas favorable à une telle mise en récit (de soi). Autrement dit, l'actionnement du dispositif CEP ne produit pas les effets attendus au sens où les entretiens des 18 mois ne modifient pas le rapport que les agents ont à leur carrière et parfois, n'enclenchent même pas la mise en récit de leur parcours et seuls les CEP parlent. Finalement, si les capacités performatives du dispositif de gestion apparaissent parfois limitées, c'est que la particularité du contexte postal et de ses centres financiers est de maintenir la coexistence de plusieurs systèmes de mobilité. Si la transformation des paradigmes de la gestion des ressources humaines aboutit effectivement à la mise en œuvre de dispositifs de gestion qui encapsulent une vision normative du monde social qu'ils sont censés administrer, leur capacité à transformer les comportements se heurte, comme l'avait indiqué K. Polanyi (1944), à des forces opposées qui mobilisent des principes d'action différents de ceux qui mettent en valeur l'individu acteur de son parcours professionnel, entrepreneur de lui-même et de ses aspirations par la conduite de sa carrière. Même si dans certains contextes rendus plus cadrants, les salariés acceptent, le temps d'une parenthèse en formation, de se livrer à la mise en récit de leurs parcours, la contrainte d'un dispositif de gestion ne suffit pas à modifier les comportements en dehors de cette arène. Le rapport à la carrière et par conséquent les caractéristiques des travailleurs (jeunes ou vieux, qualifiés ou non qualifiés, fonctionnaires ou salariés) s'avère une condition déterminante d'activation d'un dispositif de mobilité. Le moment où la mobilité intervient dans la carrière, le type d'investissement effectué jusqu'alors pour réaliser sa carrière et la place accordée à la carrière dans la réalisation de soi, constitue un faisceau de conditions qui vont rendre ces dispositifs de gestion performatifs ou non et aboutir effectivement à un résultat clivant : ceux qui refusent d'adhérer à ces nouvelles règles sont plutôt vieux, plutôt fonctionnaires et plutôt faiblement qualifiés, alors que ceux qui adhèrent sont plutôt jeunes, plutôt salariés et plutôt qualifiés.

## Conclusion générale

---



## **L'objet et la démarche**

Avec l'étude d'un cas particulier d'accompagnement à la mobilité professionnelle, cette thèse s'est attachée à renseigner la question de l'encastrement des parcours individuels en contexte organisé. Le phénomène que nous avons appelé la contextualisation des parcours professionnels s'est illustré à travers l'étude d'un moment particulier de transition entre deux régimes de gestion des mobilités, au sein d'une entreprise en transformation et dont la composition démographique se modifie. L'étude de cette situation a ainsi mis à jour les différentes catégories d'acteurs et leurs stratégies d'adaptation qui contribuent à l'organisation contingente et non prédictible des mobilités internes. L'encastrement des parcours individuels en contexte organisé a ainsi révélé une série de transactions multiples s'articulant sur deux registres distincts que nous avons essayé de tenir ensemble : la mobilité en cours de carrière, comme l'agencement subjectif des séquences de vie ; et la mobilité comme modalité de gestion du personnel d'une entreprise en transformation. Si théoriquement, la question de l'articulation entre l'individu et son contexte d'action a déjà été renseignée (M. Crozier, 1963 ; E. Friedberg, 1993), méthodologiquement, l'adaptation d'une enquête empirique au service de ce questionnement ne va pas de soi (O. Join-Lambert, 2001 ; H. Stevens, 2005 ; A.-S. Bruno, 2010 ; N. Vézinat, 2010). C'est sans doute un des premiers résultats de cette thèse, que de proposer une démarche d'enquête originale, à la fois dans sa configuration (le cadre d'une Cifre qui permet l'étude approfondie d'un cas d'entreprise distincte de l'entreprise d'accueil) et dans sa méthode, mêlant entretiens biographiques et investigation ethnographique d'un cas.

C'est le choix premier de la méthode qui a orienté les résultats de notre enquête et la reformulation progressive de la question de recherche en fonction des données recueillies sur le terrain. L'analyse des récits de carrière (D. Demazière, C. Dubar, 1997) et les méthodes de l'analyse stratégique (M. Crozier, E. Friedberg, 1977), dans le cas des centres financiers de La Banque Postale, ont fait apparaître la mobilité professionnelle comme un moment particulier où se renégocient (tantôt en fonction de l'accessibilité à l'information concernant les appels à candidatures, de la bonne volonté d'un supérieur hiérarchique à recourir aux circuits informels de recrutement, mais aussi de la capacité du candidat à mettre en récit son projet de mobilité en ayant préalablement identifié ses compétences transférables et ses motivations), se constituent, et s'éprouvent un ensemble de ressources et de contraintes inégalement distribuées, ainsi que les conditions de réalisation de la prochaine séquence d'un parcours professionnel lui-même façonné

par les transformations de l'entreprise et de ses règles de gestion. L'investigation progressive du terrain nous a également conduits à saisir un dispositif d'accompagnement à la mobilité (les CEP), mis en place par l'entreprise, comme une donnée d'enquête qu'il a fallu mettre en perspective sur le plan théorique. La mobilisation de la littérature sur les marchés internes (P. Doeringer, M. Piore, 1971) est donc apparue comme un point d'ancrage permettant d'arrimer la question de recherche initiale aux premières données de terrain. Mais elle constitue bien un élément de construction de la thèse, en cours d'élaboration, et non un point de départ.

Pour autant, cet assemblage théorique, s'il s'est fait par le questionnement *a posteriori* des données d'enquête, n'est pas qu'un simple artefact intellectuel. La thèse s'est attachée à montrer en quoi le cas de La Poste et des centres financiers de La Banque Postale sont des marchés internes (emplois stables, carrières longues, apprentissage sur le tas, ports d'entrée), des marchés internes particuliers (diversité des statuts de fonctionnaires, de salariés, personnels vieillissants, effectifs en décroissance), et des marchés internes qui se transforment (réorientation des activités, transformation des règles de gestion). Elle a également montré en quoi la mobilité professionnelle comme modalité de gestion du personnel d'une entreprise en mutation est un moment particulièrement ajusté pour renseigner empiriquement ce que la contextualisation des parcours veut dire. Notamment, en analysant les processus de mise en compatibilité entre stratégies individuelles et leur adossement à des dispositifs de gestion ou à des règles collectives.

### **Le mouvement général de la thèse**

Le mouvement général de la thèse s'articule en deux grandes étapes faisant varier les échelles d'analyse. Elle commence ainsi par un cadrage assez large sur le cas de La Poste, tout en montrant en quoi il s'agit d'un marché interne, avec ses spécificités et ses limites. La mise en contexte se resserre sur les centres financiers de La Banque Postale, en s'appuyant sur la mise en place d'un dispositif d'accompagnement à la mobilité professionnelle. Cette étape constitue une échelle plus réduite d'observation des changements qui s'opèrent au sein de l'organisation, et en même temps, elle offre la possibilité de renseigner les questions posées plus haut avec l'investigation d'un terrain propice à l'observation des différents processus de mise en compatibilité des stratégies de mobilité individuelle au sein d'une organisation en transformation. L'enquête ethnographique réalisée aux côtés des CEP a permis de montrer les différentes facettes de leur activité : recueillir le récit des agents sur leur parcours, les aider à mettre en projet la suite de leur carrière, épauler les managers face à leurs besoins de recrutement, écouter aussi parfois le

désarroi, la colère, ou l'amertume des agents. Dans une position hiérarchique et fonctionnelle qui les place souvent à l'écart du reste de l'équipe RH et les rend dépendants des managers opérationnels, les CEP ont, chacun à leur manière, tantôt avec leur passé de DRH, de manager ou de conseiller mobilité, inventé un moyen d'obtenir la coopération de ces derniers. Ils mobilisent leurs réseaux pour affiner les candidatures potentielles, parlent le même langage qu'eux, leur fournissent des éléments d'information sur les velléités de départ de certains agents, etc. Les différentes manières d'incarner leur métier n'ôtent toutefois rien au décalage généralisé entre les attendus de leur poste, conçus pour être des « *mini coaches* » et la réalité des situations qu'ils (n') ont (pas) à accompagner, essentiellement faites de départs en retraite à anticiper. Les résultats de l'enquête ont alors été questionnés au regard de documents internes et de discours sur la fonction de conseiller en évolution professionnelle pour tenter de comprendre ce « drôle » de métier.

Cette étape de l'investigation nous a permis de mettre à jour plusieurs registres de règles, plus ou moins prescriptives, et dont les conséquences varient en fonction de la catégorie d'acteur qui les font agir. Ainsi, les discours sur « *les agents qui ne veulent pas bouger* », principalement portés par les acteurs RH et les CEP, s'expliquent par l'existence de règles négociées collectivement, qui rendent, pour certaines catégories de postiers, les mobilités plus avantageuses et moins aléatoires lorsqu'elles apparaissent « contraintes » par les restructurations (en réalité lorsqu'elles sont encadrées collectivement). Pour d'autres, souvent plus qualifiés et plus jeunes, les dispositifs d'accompagnement individuel peuvent être des opportunités leur permettant de réaliser un projet professionnel de manière plus appropriée à leurs aspirations, mais la réalisation en est souvent heurtée par le maintien de certaines règles de gestion très structurantes, comme les grilles de classification. La transformation du marché interne des centres financiers de La Banque Postale s'opère donc par un changement des règles de gestion du personnel, mais surtout par la co-existence de plusieurs sources de régulation, qui ouvrent ainsi une pluralité de stratégies possibles. Surtout, elle dissout les catégories habituellement utilisées pour caractériser les mobilités en montrant que les mobilités dites « subies » peuvent tout à fait être le résultat d'un calcul bien compris et que les mobilités dites « choisies » ne s'opèrent que très rarement en dehors de tout cadre organisationnel qui structurent largement les opportunités de carrière futures.

Le principal résultat de l'enquête est donc de montrer que la mise en place d'un dispositif d'accompagnement à l'évolution professionnelle ne vient pas décupler le volume des mobilités internes. Il permet essentiellement de doubler un mouvement mécanique de sortie d'un personnel



vieillissant, accentué par un dispositif incitatif de départ anticipé. Il est, plus rarement, une occasion de réaliser un projet professionnel, dont l'investigation nous apprend qu'il se serait sans doute réalisé sans le soutien des CEP. Le resserrement de la focale sur l'activité des CEP a donc permis de mettre à jour une fonction différente de celle attendue par la seule définition de leur métier, notamment celle qui consiste à accompagner le changement à l'intérieur d'un univers organisationnel en recomposition, principalement en véhiculant un discours résolument positif sur le changement. C'est la figure du CEP « prêcheur » que nous avons ainsi identifiée. Par leur discours, orienté en faveur de l'autonomisation de l'individu face aux changements professionnels, ils contribuent, sous certaines conditions – notamment que les agents se saisissent de leur injonction – à produire une nouvelle norme de ce que doit être une mobilité réussie au sein d'un parcours professionnel. Pour autant, la capacité performative de ce type de dispositif n'a rien de systématique. Elle dépend du contexte plus ou moins cadrant dans lequel s'opère l'interaction entre un tiers (un consultant, un formateur, un psychologue du travail, un CEP, etc.) et un travailleur qui, en fonction de son rapport à la carrière (conçu ou non comme moyen de réalisation de soi), à la mobilité (conçue ou non comme outil au service de la carrière) et du moment où il se situe dans sa carrière (déterminant à la fois le temps restant à accomplir ou à investir, et les formes d'investissement passé), feront qu'il acceptera ou non de s'en saisir. Et encore, pour peu qu'il n'existe pas non plus une alternative possible dans l'activation d'autres dispositifs réglementaires pour réaliser cette mobilité. Ce moment de la thèse montre alors que la transformation des règles de gestion des carrières par la création de dispositifs individualisés visant à accompagner le changement, active un paradigme normatif de la carrière et de la mobilité professionnelle conçue comme outil au service de la réalisation de soi par le travail. En même temps, l'analyse des récits de carrière jointe à l'investigation approfondie d'un contexte particulier permet de neutraliser les catégories dichotomiques utilisées pour décrire les parcours professionnels (mobilité subie ou mobilité choisie) et de classer les individus en conséquence (comme des acteurs ou non de leur parcours). Montrant ainsi que des mobilités dites subies peuvent être l'expression de véritables choix de carrière au service d'un projet de vie et que des mobilités dites choisies peuvent s'avérer foncièrement contraignantes, le principal résultat de la thèse est bien de montrer que le critère distinctif ne se situe pas dans la latitude décisionnelle des individus. Tous ont fait des choix à un moment de leur carrière et tous ont été plus ou moins contraints par un faisceau de ressources inégalement distribuées. C'est donc l'articulation entre un individu (son âge, son niveau de qualification, son statut d'emploi, son rapport à la carrière et à la mobilité) et les possibilités (de postes, de dispositions réglementaires, de dispositifs de gestion

plus ou moins contraignants) structurées par un contexte particulier qui permettent de rendre compte des différentes stratégies de mobilité.

Le second mouvement de la thèse est un mouvement de spécification d'un phénomène plus général de transformation des modes de gestion de la main d'œuvre, visant à modifier les conduites des travailleurs à l'égard de leur carrière. Ce mouvement s'appuie sur de précédents travaux ayant montré l'individualisation progressive des parcours et des dispositifs d'accompagnement (J. Gautié et C. Perez, 2012 ; S. Salman, 2013), ainsi qu'une responsabilisation accrue de l'individu dans la gestion de ses mobilités (H. Stevens, 2005). Il a été consolidé par des matériaux empiriques recueillis en situation « d'acteur indigène » permettant de montrer la transformation des pratiques de gestion des ressources humaines des organisations qui s'étendent aussi bien au secteur public qu'au secteur bancaire. La mobilité professionnelle apparaît ainsi comme une modalité de gestion du personnel que les administrations et les entreprises organisent de façon à répondre à la fois aux changements d'activité auxquels elles font face (apparition de nouveaux métiers, automatisation de certaines tâches) et à la rationalisation des moyens humains et financiers (recherche de l'adéquation optimale entre les besoins et les ressources, exprimée à travers la formule répandue chez les responsables RH : « *la bonne personne sur la bonne chaise* ») dans un cadre où elles entendent néanmoins, conserver un lien de subordination avec leur personnel. Pour autant, si une telle élaboration de la mobilité professionnelle comme modalité de gestion du changement passe par la mise en place de dispositifs qui tendent à amener les individus à anticiper les changements à venir, à prendre l'initiative des choix de carrière à opérer en conséquence et, au bout du compte, à se comporter en acteur responsable de leur devenir professionnel, la déclinaison d'un tel paradigme gestionnaire dans un contexte particulier, *via* un dispositif performatif ne va pas de soi. En effet, les spécificités des centres financiers de La Banque Postale montrent que la performativité axiologique du dispositif CEP n'est pas systématique et qu'au contraire, elle se heurte à des stratégies non-coopératives dont les conditions de possibilité sont elles aussi indexées à ce même contexte, qui dans ses particularités, mêle, entre autres, plusieurs dispositions réglementaires et des individus aux caractéristiques d'emploi distinctes, dont les carrières ne peuvent suivre le même mouvement.

Par l'étude d'un dispositif d'accompagnement à la mobilité professionnelle, la thèse nous renseigne sur un cas particulier de marché interne qui se transforme en faisant co-exister plusieurs registres de règles n'ayant pas la même capacité à structurer, encadrer, sécuriser le déroulement des mobilités. Par conséquent, en fonction des situations individuelles, la mobilisation d'un

dispositif plutôt qu'un autre ne pourra assurer une mobilité de manière aussi sécurisante et surtout, aussi adaptée à ce que les travailleurs, dans leur hétérogénéité de situation, entendent faire de leur carrière. C'est cette idée qui est exprimée dans le titre de la thèse avec le terme de pulsations. Elle évoque la variété des rythmes avec lesquels les transformations du contexte et de ses règles de gestion d'une part, et les stratégies individuelles d'autre part, sont rendues compatibles. Explicitée et illustrée à travers la constitution d'un certain régime d'épreuve de la mobilité en entreprise, cette thèse souligne que la mise en mouvement conjointe des individus et des organisations ne va pas de soi, qu'elle n'est pas un processus automatique, mais qu'elle dépend du caractère plus ou moins prescriptif des règles collectives qui encadrent ces mobilités, de l'individu qui les active et de ses capacités d'accéder à un certain panel de ressources et de contraintes pour l'action.

### **Degré de validité des résultats**

Dans le cadre de la théorie des marchés internes, l'état des débats concernant une possible perte du caractère protecteur de ces derniers s'est plus récemment stabilisé sur le constat d'une transformation des modes de régulation de tels marchés du travail, notamment marquée par le déclin du rôle des compétences spécifiques et le déséquilibre des subventions implicites entre travailleurs d'âge et de niveau de qualification différents (J. Gautié, 2004). Cette thèse apporte donc l'étude d'un cas concret de transformation d'un marché interne. En l'espèce, celui des centres financiers de La Banque Postale se transforme de plusieurs façons : en changeant les règles de gestion de la main d'œuvre ; en l'équipant de dispositifs potentiellement performatifs qui responsabilisent les travailleurs en les invitant à anticiper et à prendre l'initiative de la mise en mouvement de leur parcours ; et enfin, en s'adossant à un processus démographique, mécanique, qui lui, siphonne progressivement le marché d'une partie de ces acteurs. La portée de ce résultat est toutefois limitée de deux manières : le périmètre de l'enquête et la méthode d'investigation.

Pour les raisons liées à la contingence d'un travail de terrain que nous avons exposées, le périmètre de l'enquête s'est resserré sur les centres financiers. Nous avons souligné chaque fois que cela a été possible, avec des données empiriques comparatives et sinon avec la précaution nécessaire, les particularités des centres financiers de La Banque Postale vis-à-vis du reste de La Poste et les conditions avec lesquelles certains résultats peuvent avoir une portée plus générale. C'est notamment le cas pour les matériaux empiriques concernant une autre entreprise du secteur bancaire et les administrations en transformation, qui organisent également la mobilité

professionnelle comme une modalité d'accompagnement du changement, et ceci en équipant de manière similaire leur marché interne de dispositifs qui sensibilisent les travailleurs à la nécessité d'acquérir la maîtrise d'une certaine compétence pour l'emploi. En dépit du degré de validité nécessairement limité à accorder à ce type de données indigènes, il nous a semblé qu'il aurait été dommage de ne pas exploiter – avec les précautions d'interprétation que le mode de recueil impose – ces observations réalisées *in situ*. Notamment, parce qu'elles apportent une dimension empirique à un phénomène plus général de performativité d'un paradigme gestionnaire qui vise à placer les travailleurs en position d'entrepreneurs d'eux-mêmes, notamment par l'entraînement à la mise en projet de leur parcours professionnel et à la mise en récit de ce projet, afin de réussir les nouvelles épreuves de la mobilité. Il s'agit bien d'une compétence générale pour l'emploi dans la mesure où son acquisition vise un objectif d'efficacité économique et de performance (J.-D. Reynaud, 2001) à travers l'optimisation d'un mécanisme d'appariements sélectifs complexe entre les besoins – en évolution – de l'organisation et ses ressources humaines. Aussi, cette compétence pour l'emploi fait bien porter l'évaluation sur l'individu, puisqu'elle s'évalue ou s'éprouve à travers des procédures de gestion qui sont aussi des épreuves de mise en récit de soi (CV, lettre de motivation, entretiens de carrière, de recrutement, de réseau), permettant ainsi d'apprécier le niveau d'employabilité de l'individu.

Concernant la méthode d'investigation, il s'agit d'une démarche résolument qualitative, ethnographique et inévitablement emprunte de biais d'enquête. L'explicitation des conditions d'accès au terrain, des modes de recueils des matériaux et de leur traitement, a été menée de manière méthodique au chapitre d'ouverture. Ceci, non pas de manière à neutraliser ces « biais », mais à les présenter comme des données d'enquête en tant que telles, dans la mesure où celles-ci font bel et bien de l'activité de recherche, une activité socialement située. Ainsi, la configuration Cifre de la thèse a ouvert l'accès à une entreprise cliente de l'entreprise d'accueil qui, en conservant une large autonomie dans l'investigation (marquée par l'absence de contractualisation entre le terrain d'enquête et le doctorant salarié) s'est caractérisée par une démarche officiellement informelle. L'enquête a été enrichie par les interactions quotidiennes avec les consultants du cabinet en mission pour La Poste qui ont permis d'accéder à des matériaux plus confidentiels. Enfin, c'est notre propre position de consultant-formateur, qui dans une seconde partie du parcours de thèse, nous a ouvert la voie à des données permettant de ne pas restreindre au seul cas postal les résultats de notre enquête.

D'une manière plus générale, la thèse contribue à alimenter le débat que les travaux de B. Zimmermann (2011, 2014) ont permis de reformuler grâce à une analyse sociologique de la liberté par le travail et plus précisément, de la liberté d'organiser l'agencement des séquences professionnelles d'une carrière. En montrant le caractère inopérant des catégories habituellement utilisées pour désigner l'expérience de la mobilité (des mobilités qualifiées de choisies peuvent être fortement contraintes par la structure des opportunités offertes par l'entreprise, et réciproquement, des mobilités dites subies peuvent être l'expression d'un calcul tout à fait réfléchi), la thèse montre que la liberté d'organiser son parcours professionnel conformément à ses choix de vie met en jeu l'inégale capacité des individus à transformer les ressources dont ils disposent en réalisations effectives, au service du projet qui leur importe. Ainsi, le développement d'une certaine compétence pour l'emploi, dès lors qu'elle met à l'épreuve l'inégale capacité des salariés à faire usage de leurs libertés, pose donc la construction de la carrière comme une série de transactions plurielles (C. Dubar, 1996) entre des aspirations personnelles et des possibilités organisationnelles. C'est ce qu'a montré le dernier chapitre, en soulignant le caractère déterminant du rapport à la carrière des individus face à leur adhésion ou à leur rejet de certaines règles de mobilité. La carrière peut alors s'analyser comme un enchaînement de séquences biographiques où les mobilités sont des épreuves de négociation entre l'individu et l'organisation, entre l'accomplissement de choix de vie et les orientations stratégiques d'une structure professionnelle. Les travaux de B. Zimmermann (2011) ont permis de donner à voir la nécessité de considérer les temporalités biographiques propres aux parcours individuels et de les intégrer à l'analyse des orientations organisationnelles. C'est dans l'intégration de ces deux perspectives qu'elle parvient à expliquer empiriquement *Ce que travailler veut dire* et à mettre plus avant l'enjeu théorique essentiel, qui place la justice sociale au cœur des modalités d'organisation du travail et du rapport salarial.

Si le développement des compétences doit donc faire appel simultanément à la possibilité de choisir, celle d'agir effectivement, et cela conformément à ses vues, alors, il devient justifié de mobiliser la notion de *capabilité* telle qu'elle a été conceptualisée par A. Sen pour rendre compte des parcours professionnels et des épreuves de mobilité qui les façonnent (B. Zimmermann, 2007). Les *capabilités*, désignent premièrement la possibilité effective de choisir entre plusieurs options possibles ; Elles désignent ensuite la capacité pour les individus de transformer des ressources disponibles en réalisations effectives ; Et enfin, plus particulièrement, des réalisations qui correspondent effectivement aux vues qui ont présidé à ces choix, c'est-à-dire des réalisations conformes à la conception que les individus se font de la vie bonne. Appliquée au monde du travail, qui plus est aux univers organisés, on voit bien que l'étendue des choix envisageables, les

possibilités de transformer les ressources disponibles en réalisations effectives et conformément à ses vues, relèvent à la fois des orientations stratégiques de la structure, des choix de politiques d'accompagnement des ressources humaines, et des capacités individuelles, elles-mêmes largement déterminées par les rôles et les places de chacun au sein de l'organisation. En cela, la thèse semble pouvoir offrir un apport aux réflexions programmatiques portées par cet ensemble de travaux qui prolongent les analyses de A. Sen sur les capacités, en les transposant au monde du travail et plus particulièrement à celui du salariat (J. De Munck et B. Zimmermann, 2008 ; B. Zimmermann, 2011). « La capacité recouvre tout à la fois des compétences, des opportunités et des moyens d'agir. Intrinsèquement individuelle et collective, elle se forge dans l'interaction entre des caractéristiques personnelles et environnementales, l'environnement étant entendu ici dans un sens large qui inclut des dimensions matérielles et immatérielles, institutionnelles et organisationnelles, sociales et humaines. Indissociables des processus sociaux et des rapports de pouvoir, la capacité appelle, à des fins de justice sociale, des supports collectifs au sens de Robert Castel (R. Castel et Haroche, 2000), susceptibles de palier les inégalités structurelles et d'étayer l'égalité liberté d'accomplir de chacun. En matière de travail, cette responsabilité sociale se décline à différents niveaux : de l'État, des collectivités territoriales, des branches, mais aussi des entreprises. » (B. Zimmermann, 2012).

La nature de la relation salariale se trouve dès lors transformée, dans la mesure où les salariés n'obtiennent plus uniquement en échange de leur force de travail la garantie d'un emploi stable et le déroulement d'une carrière aux étapes linéaires, lisibles et parfois même prévisibles. Mais dès lors qu'ils prennent en main le développement de leurs compétences, l'entreprise n'a plus offert la contrepartie d'un emploi stable, mais celle des conditions de possibilité du développement de leur employabilité (J.-D. Reynaud, 2001). Devenir « acteur » de son projet professionnel pour les salariés, c'est donc présider soi-même au développement de ses compétences et, pour l'entreprise, garantir la possibilité pour ses salariés d'y parvenir. Or, premièrement ces choix ne sont que très rarement autodéterminés par le salarié, ne serait-ce que parce que les compétences mettent à l'épreuve un agir situationnel qui dépend des possibilités offertes par les différentes situations de travail au sein de l'entreprise. Et deuxièmement, l'enquête a permis de l'établir empiriquement, il est faux de croire que la capacité d'opérer des choix stratégiques de développement de ses compétences est également distribuée parmi les salariés, de même que cette caractéristique ne peut faire l'objet d'un apprentissage spécifique. La thèse nous renseigne ainsi sur les conditions avec lesquelles le passage d'une liberté formelle à une liberté réelle peut être envisagé dans la sphère professionnelle. Les cadres issus de la négociation collective (accords sociaux

d'entreprise), les règles de gestion du personnel et les modes de management, de même que le rôle des acteurs intermédiaires sur le marché du travail (consultants, formateurs, coachs) et la temporalité des carrières se combinent de manière contingente et indéterminée pour offrir des contextes spécifiques qui, pour le moment, ne garantissent pas nécessairement une issue favorable au travailleur qui s'engage dans une mobilité, quand bien même ses ressources personnelles lui permettraient dans un autre contexte organisationnel, d'en faire un usage conforme à ses choix de vie. Il s'agirait d'étendre ce type d'analyses à d'autres arènes sociales, de manière à alimenter une réflexion sociologique de la liberté, dont l'exercice est toujours indexé historiquement et situé socialement.

## **Annexes**

1. Récapitulatif des entretiens réalisés
2. Synthèse des sessions d'observation
3. Extrait de la proposition d'accompagnement de l'entreprise d'accueil pour la réalisation d'un film sur l'employabilité pour le compte de la DRH du Groupe  
La Poste
4. Notre accès au terrain postal
5. Les tentatives préalables





# 1. Récapitulatif des entretiens réalisés

## Liste des principaux entretiens réalisés

<i>Alias utilisé</i>	<i>Présentation</i>	<i>Société</i>	<i>Durée</i>	<i>Date</i>	<i>Statut</i>	<i>Enregistré</i>	<i>Prise de notes</i>	<i>Retranscrit</i>	<i>Remarques</i>
<i>Evelyne</i>	Coach professionnelle, indépendante, ancienne responsable RH et consultante	Indépendante	2h	30/11/11	entretien exploratoire		oui		Intervenante pour un séminaire à Sciences Po
<i>Pierre</i>	DRH	Mediapost	1h45	04/01/12	entretien exploratoire		oui		Mise en contact par IDRH
<i>Daniel</i>	Management Development Director Deputy Director Learning for Development Corporate	L'Oréal	1h	12/01/12	entretien exploratoire		oui		Mise en contact par IDRH
			1h00	26/03/12	entretien terrain		oui		
<i>Patrick</i>	Elève MBA ESC Toulouse, en reconversion professionnelle, Directeur d'une société de conseil	ESC Toulouse Bacarau	1h04	30/01/12	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par IDRH
			1h50	29/02/12	entretien biographique	oui	oui	oui	
<i>Emmeline</i>	Consultante en mobilité professionnelle, ex-consultante chez IDRH	Indépendante	1h00	31/01/12	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par IDRH
<i>Albert</i>	Retraite de la fondation de l'Armée du Salut	Armée du Salut	1h35	02/02/12	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par IDRH
<i>Tristan</i>	Syndicaliste	CGT Fédération Textile	1h52	08/02/12	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par IDRH

<i>Dominique</i>	Responsable du développement de la communauté RH	Groupe La Poste	2h15	24/02/12	entretien exploratoire		oui		Mise en contact par IDRH
			2h	04/07/12	entretien terrain		oui		
			1h30	08/02/13	entretien terrain		oui		
			2h15	06/08/12	entretien terrain		oui		
<i>Caroline</i>	Responsable mobilité fonction publique	Groupe La Poste	1h	28/08/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Dominique
<i>André</i>	Consultant indépendant ex-consultant chez IDRH	Indépendant	1h13	09/03/12	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par IDRH
<i>Annabel</i>	Conseil en management, image professionnelle et évolution professionnelle	Indépendante	1h10	12/03/12	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Emme-line
<i>Odile</i>	Consultante indépendante RH et management		1h35	13/03/12	entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Emme-line
	DRH MD	Ministère de la Défense	1h	16/03/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par IDRH
	Chargé de mission auprès du directeur DRH MD	Ministère de la Défense	1h	16/03/12	entretien terrain		oui		
	Directeur, ancien journaliste	Nouvelle Carrière	1h15	20/03/12	entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Emme-line
	Professeur de yoga	Auto-entrepreneur	2h25	27/03/12	entretien biographique	oui	oui	non terminé	Contact d'une précédente enquête
			1h45	08/12/09	entretien biographique	oui	oui	oui	

	Auditeur Partner	KPMG	0h30	23/04/12	entretien biographique	oui (perdu)	oui		Mise en contact par Evelyne
			1h30	12/05/12	entretien biographique	oui	oui		
	DRH division coiffure	L'Oréal	2h	11/05/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Daniel
	RRH Capital Humain	Accenture	1h30	29/05/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par IDRH
	Chômeur en reconversion professionnelle, ex-trader, en formation pour un diplôme universitaire en RH à Nanterre		1h45	06/06/12	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Emmeline
	Président Délégué	KPMG	1h	18/06/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par IDRH
<i>Mireille</i>	DRH Courrier	Courrier	1h30	21/09/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Dominique
<i>Michel</i>	DRH La Banque Postale	La Banque Postale	1h30	21/09/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Dominique
<i>Jean-Pierre</i>	DRH Enseigne	Enseigne	1h30	21/09/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Dominique
	DRH Colis	Colis	1h30	21/09/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Dominique
<i>Michel</i>	DRH La Banque Postale	La Banque Postale	1h30	27/09/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Dominique

<i>Amélie</i>	Consultante en évolution professionnelle, Pôle développement des compétences et parcours de carrières, Anime le réseau des 45 CEP de La Banque Postale, a participé à leur création et mise en place	La Banque Postale	1h	27/09/12	entretien terrain		oui		Mise en contact par Michel
<i>Valérie</i>	Gestionnaire de carrières, gère les carrières de tous les cadres sup du siège (non strat) des 1800 banquiers, la classe IV)	La Banque Postale	1h	11/10/12	entretien organisationnel		oui		Mise en contact par Amélie
			1h30	25/10/12	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui	oui	
	Directrice des Ventes, cas de Parcours Croisé, collaboratrice du directeur territoriale du 92, a travaillé dans le marketing chez L'Oréal et Guerlain	Enseigne	1h40	08/11/12	entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Valérie
	Directeur Territorial de l'Enseigne La Poste (DTELP 92), ancien DRH de LBP, puis DRH des Services Financiers & Enseigne	Enseigne	1h40	08/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		

<i>Nathalie</i>	Directrice d'un bureau de Poste à Paris, cas de Parcours Croisé	Enseigne	1h	12/12/12	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par Valérie
<i>Lucie</i>	Chef de projet à la DRH de La Banque Postale, a participé à la Mise en place des CEP, ancienne collègue de Caroline (responsable mobilité fonction publique)	La Banque Postale	1h	19/10/12	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par Valérie
<i>Etienne</i>	CEP Centre Financier ville A	Centre financier ville A	2h25	16/10/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Amélie
<i>Martine</i>	CEP Centre Financier ville A	Centre financier ville A	2h15	16/10/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Amélie
	Agent en centre autonome national (Mandats cash et internationaux)	Centre financier ville A	1h45	16/10/12	observation ethnographique d'un entretien de 18 mois avec son CEP (Martine)		oui		
<i>Pascale</i>	Chef d'équipe en centre autonome national (Titre optique)	Centre financier ville A	1h	16/10/12	observation ethnographique d'un entretien de 18 mois avec son CEP (Martine)	oui	oui	oui	Mise en contact par Martine
<i>Marianne</i>	Chef d'équipe en centre autonome national (valeurs mobilières)	Centre financier ville A	1h20	16/10/12	entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Martine
<i>Claude</i>	CEP Centre Financier ville A	Centre financier ville A	1h	17/10/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Amélie

<i>Nadine</i>	CEP Centre Financier ville B	Centre financier ville B	2h	14/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Amélie
<i>Murielle</i>	CEP Centre Financier ville B	Centre financier ville B	2h	14/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Amélie
<i>Jean-Pierre</i>	DRH Enseigne	Enseigne	1h	08/10/12	entretien terrain		oui		Contact avec les territoires; voir Laurence Pagani et M. Pezet
<i>Liliane</i>	Responsable du Pôle parcours professionnels au siège de l'Enseigne	Enseigne	1h12	19/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Jean-Pierre
	Responsable d'une cellule d'aide à la création d'entreprise	Groupe La Poste	1h15	22/11/12	entretien terrain	oui	oui		Mise en contact par Jean-Pierre
<i>Mireille</i>	DRH Courrier	Courrier	1h	18/10/11	entretien terrain		oui		Mise en contact avec 2 Rodev; des CMOP dans les DOTC
<i>Elise</i>	Responsable Offre et développement (RODEV)	Courrier	1h22	14/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Mireille Rattachée administrativement à la DOTC de Nancy, mais dépend du DEC Nord-EST Mise en contact avec DOTC Lille

	Responsable Offre et développement (RODEV)	Courrier	1h15	13/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Mireille Mise en contact avec CMOB
	Directrice de l'Espace Conseil Carrière	Courrier	1h	22/11/12	entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par Elise
	DRH Courrier responsable de la gestion des cadres dirigeants	Courrier	1h10	23/11/12	entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par Elise
	Animation des conseillers mobilités et les responsable offre et développement	Courrier	1h	23/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Elise
<i>Sandrine</i>	Agent en service de production (saisie des titres optiques)	Centre financier ville B	1h40	14/11/12	observation ethnographique d'un entretien de 18 mois avec son CEP (Nadine)	oui	oui	oui	
<i>Bénédict</i>	Agent en service de production (vie du compte)	Centre financier ville B	1h50	15/11/12	observation ethnographique d'un entretien de 18 mois avec son CEP (Nadine)	oui	oui		
	Agent en service de production (vie du compte)	Centre financier ville B	1h	14/11/12	entretien biographique	oui	oui		
<i>Joëlle</i>	Agent en service de production (courrier et documents)	Centre financier ville B	1h10	15/11/12	entretien biographique	oui	oui		
<i>Fabienne</i>	DRH Centre Financier ville B	Centre financier ville B	0h30	15/11/12	entretien organisationnel	oui	oui	oui	
	Déléguée Développement Régional - RH	Délégation Régionale du Groupe La Poste (région de l'est)		à fixer					Mise en contact par Nadine



<i>Violette</i>	CEP Centre financier ville C	Centre Financier ville C	1h50	29/11/12	entretien organisationnel (groupe)	oui	oui	oui	Mise en contact par Amélie
			1h	30/11/12	entretien biographique	oui	oui	oui	
<i>Sylvette</i>	CEP Centre financier ville C	Centre Financier ville C	1h50	29/11/12	entretien organisationnel (groupe)	oui	oui	oui	Mise en contact par Amélie
	Agent en service de production au centre financier de ville C	Centre Financier ville C	1h20	29/11/12	observation ethnographique d'un entretien de 18 mois avec son CEP (Sylvette)	oui	oui		
<i>Claudine</i>	CEP Centre financier ville C	Centre Financier ville C	1h50	29/11/12	entretien organisationnel (groupe)	oui	oui	oui	
<i>Carinne</i>	CEP Centre financier ville C	Centre Financier ville C	1h50	29/11/12	entretien organisationnel (groupe)	oui	oui	oui	
	Agent en service de production (Métiers spécialisés)	Centre Financier ville C	1h	30/11/12	entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Sylvette
<i>Francis</i>	Directeur de service (expertise)	Centre Financier ville C	1h45	29/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui	oui	
<i>Sabine</i>	Directrice de service (production), cas de parcours croisé	Centre Financier ville C	1h	30/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		Mise en contact par Valérie
<i>Jean</i>	DRH Centre Financier ville C, nouvellement arrivé, ancien DRH au Colis	Centre Financier ville C	2 x 0h30	30/11/12	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui	oui	
	Directrice Centre Financier Bordeaux	Centre Financier ville C		non obtenu					Mise en contact par Sabine
	Directrice de services (métiers spécialisés)	Centre Financier ville C		non obtenu					Mise en contact par Sabine

<i>Philippe</i>	Délégué Développement Régional - RH	Délégation Régionale du Groupe La Poste (région du nord)	1h30	05/02/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par Elise
	DRH DOTC (région du nord)	Courrier	1h45	31/01/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par Elise
<i>Solweig</i>	Formatrice des CEP	Indépendante	3h00	25/06/13	entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par Carinne
<i>Ghislaine</i>	Formatrice des CEP	Indépendante	1h00	08/07/13	entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par Sylvette
	Expert Immobilier, ancien Directeur territorial Post'Immo	Post'Immo	1h35	03/12/12	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par réseau amical
	DRH national autonome	Centre financier ville A	2h	12/02/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par Martine
<i>Tanguy</i>	Entrepreneur EIRL détaché de La Poste depuis un an	Centre financier ville A	1h	12/02/13	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Martine
<i>Véronique</i>	CEP Centre Financier ville A	Centre financier ville A	1h30	12/02/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par Amélie
	Directrice Domaine Mandats et Transferts de Fonds	Centre financier ville A	1h30	12/02/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par Martine
<i>Valentine</i>	Agent au service contrôle des risques (CIC)	Centre financier ville A	1h	13/02/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par Martine
	DRH Centre Financier	Centre financier ville A	0h20	13/03/13	flop !	oui	oui		Mise en contact par Martine

	Agent en service de production (centre autonome national)	Centre financier ville A	1h	12/02/13	entretien biographique	oui (perdu)	oui		Mise en contact par Martine
<i>Lily</i>	Agent au service de la SOF (Sécurité des opérations financières)	Centre financier ville A	1h	13/03/13	observation ethnographique d'entretien non prévu entre l'agent et son CEP (Martine) "Il faut que je te parle"	oui	oui		Mise en contact par Martine
	Syndicaliste	Retraité des PTT	1h30	14/06/13	entretien terrain		oui		Mise en contact par réseau amical
			2h	17/06/13	entretien terrain		oui		
	Secrétaire Fédéral	SUD PTT	2h	02/07/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui		Mise en contact par réseau amical
<i>Renaud</i>	Administrateur	SUD PTT	2h15	06/09/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par réseau amical
	Chef d'équipe au service de l'arrivée	Centre financier Ile de France							
<i>Gwendoline</i>	Factrice, syndicaliste	SUD PTT	2h	12/07/13	entretien biographique entretien organisationnel	oui	oui	oui	Mise en contact par réseau amical
	Secrétaire générale	CGT FAPT		non obtenu					Mise en contact par Tristan
	Syndicaliste	CGT FAPT	2h	05/08/13	entretien organisationnel entretien biographique	oui	oui		
	Directeur de l'économie RH et ressources	Groupe La Poste	1h00	15/07/13	entretien terrain accès données stats		oui		Mise en contact par Dominique

<i>Jean-Loup</i>	Agent Service Gestion des Entreprises	Centre financier Ile de France	0h45	29/10/13	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Renaud
<i>Paolo</i>	Agent au service de l'arrivée du courrier	Centre financier Ile de France	1h00	29/10/13	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Renaud
<i>Clotilde</i>	Agent au service gestion de comptes, syndicaliste	Centre financier Ile de France	1h	29/10/13	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Renaud
<i>Serge</i>	Agent reclassé, "domien"	Centre financier Ile de France	0h35	29/10/13	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Renaud
<i>Harry</i>	Agent reclassé, "domien"	Centre financier Ile de France	0h45	29/10/13	entretien biographique	oui	oui	oui	Mise en contact par Renaud



## 2. Synthèse des sessions d'observation

### Sessions d'observation

Date	Lieu	Pratiques observées	Personnes rencontrées
16/10/12	CF ville A	Activité quotidienne des CEP (suivi de dossiers, prise de rendez-vous, préparation du reporting), Visite des services RH, du service clientèle, Entretien des 18 mois, Moments de sociabilité (pauses, pause déjeuner à la cantine)	Etienne (CEP), Martine (CEP), Pascale (Agent au service des mandats et titres optiques)
17/10/12	CF ville A	Activité quotidienne des CEP (suivi de dossiers, prise de rendez-vous, préparation du reporting), Moments de sociabilité (pauses, pause déjeuner à la cantine)	Etienne (CEP), Martine (CEP), Claude (CEP)
14/11/12	CF ville B	Activité quotidienne des CEP (suivi de dossiers, prise de rendez-vous, préparation du reporting), Entretien des 18 mois, Moments de sociabilité (pauses, pause déjeuner à la cantine)	Nadine (CEP), Murielle (CEP), Sandrine (Agent en service de production, titres optiques)
15/11/12	CF ville B	Activité quotidienne des CEP (suivi de dossiers, prise de rendez-vous, préparation du reporting), Entretien des 18 mois, Moments de sociabilité (pauses, pause déjeuner à la cantine), visite des services RH, du service de la clientèle	Nadine (CEP), Murielle (CEP), Fabienne (DRH), Bénédicte (Agent en service de production, titres optiques)
29/11/12	CF ville C	Entretien des 18 mois, Entretien collectif des 4 CEP, visite des services RH, des services de la production, des services clientèle	Violette (CEP), Sylvette (CEP), Claudine (CEP), Carine (CEP), Francis (Directeur d'un service d'expertise)
30/11/12	CF ville C	Entretien des 18 mois, Atelier de développement collectif (dit "atelier Dr. House"), Exercice d'évacuation incendie	Violette (CEP), Sylvette (CEP), Claudine (CEP), Carine (CEP), Jean (DRH), Sabine (Directrice des services de production)
12/02/13	CF ville A	Activité quotidienne des CEP (suivi de dossiers, prise de rendez-vous, préparation du reporting), Moments de sociabilité (pauses, pause déjeuner à la cantine), visite d'un centre national autonome	Etienne (CEP), Martine (CEP), Véronique (CEP), DRH du centre national autonome, Tanguy (ancien postier devenu indépendant), Directrice du service mandats et transferts de fonds

13/03/13	CF ville A	Activité quotidienne des CEP (suivi de dossiers, prise de rendez-vous, préparation du reporting), entretien non prévu entre l'agent et son CEP (Martine) "Il faut que je te parle", Moments de sociabilité (pauses, pause déjeuner à la cantine), visite du second centre national autonome	Etienne (CEP), Martine (CEP), Véronique (CEP), Lilly (agent au service de la sécurité des opérations financières), DRH du CF,
29/10/13	CF ville Ile de France	Visite des services de production, entrée par la cellule syndicale SUD PTT, Moments de sociabilité (pauses, pause déjeuner à la cantine)	Renaud (Agent et chef d'équipe au service de l'arrivée), Jean-Loup (Agent au service gestion des entreprises), Paolo (Agent au service de l'arrivée), Clothilde (Agent au service gestion de comptes), Serge et Harry (agent reclassés)
21/01/14	Direction régionale du Groupe La Poste	Séminaire de formation des RH de proximité, région Nord-Pas-de-Calais	Jean-Pierre (DRH Enseigne), Amélie (Consultante en évolution professionnelle, Pôle développement des compétences et parcours de carrières, Anime le réseau des 45 CEP de La Banque Postale), Philippe (Délégué Développement Régional - RH), Responsables RH (Courrier, Enseigne, Services Financiers) participants au séminaire
23/03/15	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Observation d'une session de formation à la mobilité (J3) : faire le point sur ses motivations, formuler des scénarios d'évolution professionnelle, présentation des tendances d'évolution du Groupe par un responsable RH, entraînement à la recherche de poste sur la bourse d'emplois interne, analyse d'une offre de poste, établir un plan d'action	Consultant-formateur RH (cabinet externe, prestataire du Groupe), Responsable RH du service DRH Groupe, Participants à la formation (salariés du Groupe)
24/03/15	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Observation d'une session de formation à la mobilité (J4) : usages et fonctionnements du réseau professionnel, analyse des CV, intervention d'un gestionnaire individuel de carrière, simulation d'entretiens de recrutement	Consultant-formateur RH (cabinet externe, prestataire du Groupe), Gestionnaire individuel de carrière (salarié du Groupe), Participants à la formation (salariés du Groupe)

23/04/15	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Observation d'une session de formation (J1) : se positionner positivement face au changement, présentation des participants par une représentation imagée de sa mobilité, présentation des règles du jeu de la mobilité (entre équilibres et déséquilibres, entre deux périodes stables), autodiagnostic de positionnement individuel face à l'incertitude et aux risques	Consultant-formateur RH (cabinet externe, prestataire du Groupe), Psychologue du travail (sous-traitant du cabinet de formation), Participants à la formation (salariés du Groupe)
24/04/15	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Observation d'une session de formation (J2) : retracer son parcours professionnel et extra-professionnel, identifier un ou plusieurs fils rouge de sa carrière, identifier des expériences marquantes, extraire et présenter ses compétences	Consultant-formateur RH (cabinet externe, prestataire du Groupe), Participants à la formation (salariés du Groupe)
05/10/15 03/03/16	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Animation d'une session de formation (J1) : se positionner positivement face au changement, présentation des participants par une représentation imagée de sa mobilité, présentation des règles du jeu de la mobilité (entre équilibres et déséquilibres, entre deux périodes stables), autodiagnostic de positionnement individuel face à l'incertitude et aux risques	Psychologue du travail (sous-traitant du cabinet de formation), Participants à la formation (salariés du Groupe)
06/10/15 04/03/16	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Animation d'une session de formation (J2) : retracer son parcours professionnel et extra-professionnel, identifier un ou plusieurs fils rouge de sa carrière, identifier des expériences marquantes, extraire et présenter ses compétences	Participants à la formation (salariés du Groupe)
19/11/15 29/03/16	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Animation d'une session de formation à la mobilité (J3) : faire le point sur ses motivations, formuler des scénarios d'évolution professionnelle, présentation des tendances d'évolution du Groupe par un responsable RH, entraînement à la recherche de poste sur la bourse d'emplois interne, analyse d'une offre de poste, établir un plan d'action	Responsable RH du service DRH Groupe, Participants à la formation (salariés du Groupe)
20/11/15 30/03/16	Centre de formation d'un grand groupe du secteur bancaire français	Animation d'une session de formation à la mobilité (J4) : usages et fonctionnements du réseau professionnel, analyse des CV, intervention d'un gestionnaire individuel de carrière, simulation d'entretiens de recrutement	Gestionnaire individuel de carrière (salarié du Groupe), Participants à la formation (salariés du Groupe)





3. Extrait de la proposition d'accompagnement de l'entreprise d'accueil pour la réalisation d'un film sur l'employabilité pour le compte de la DRH du Groupe La Poste



## NOS CONDITIONS D'INTERVENTION

Compte tenu de la spécificité de la démarche et des bonnes relations de travail entre IDRH et la DRH groupe La Poste, nos conditions d'intervention seront exceptionnelles.

Nous vous proposons de mettre à disposition M Claisse sans facturation dans la mesure où cette intervention serait une porte ouverte à la conduite de sa recherche-action au sein du groupe La Poste.

- D'un côté, il mettrait à disposition de la mission tout son savoir ainsi que l'équivalent de 9 jours de travail (appropriation du contexte et du modèle social de La Poste, rédaction des deux notes de conception (VO et version finale), aide à la rédaction du scénario, présence et préparation des réunions de pilotage, accompagnement de l'ANCI)
- De l'autre, il obtiendrait le droit d'inclure le Groupe La Poste dans sa recherche. Sous le contrôle, le guidage et le patronage de Véronique Bruch, il pourrait « avoir accès au terrain » c'est-à-dire conduire un programme d'interviews sur ce même sujet de l'employabilité. La Poste ferait alors partie, comme d'autres grands groupes, des monographies illustrant sa thèse. Bien évidemment, les résultats de cette recherche viendraient enrichir les programmes de la Direction du Pilotage Stratégique RH.

En complément de l'intervention de Christophe Claisse, un consultant junior serait chargé de rédiger le scénario.

Le Directeur de mission, le consultant et M Claisse seront présents aux réunions de pilotage.

**Dans ces conditions exceptionnelles, la valeur de notre intervention sera de 5 550 € HT en honoraires.**

La Poste Concept Scénario du film Employabilité	2012 02 05	AAU CCL	AAU	9/10
---	------------	---------	-----	------



## 4. Notre accès au terrain postal



Christophe Claisse, **Doctorant / Ph-D student**, CSO – IDRH

[c.claisse@cso.cnrs.fr](mailto:c.claisse@cso.cnrs.fr)

**Centre de Sociologie des Organisations** (Sciences Po – CNRS), fondé par **Michel Crozier**

Axe de recherche : **Nouvelles formes de gouvernance économique**

Directeur de recherche : **Didier Demazière**

## Fiche de présentation d'un protocole de recherche sociologique – La Poste

*Cette fiche s'inscrit dans la continuité des échanges entamés avec Véronique Bruch au mois de février 2012, dans le cadre d'un partenariat de recherche entre La Poste, IDRH et Christophe Claisse (Doctorant Cifre), sur le thème de l'employabilité à La Poste. Ce document vise à présenter de façon synthétique les modalités d'action relatives à la démarche scientifique propre au déroulement du projet de recherche entre La Poste et Christophe Claisse. Le sujet de thèse s'intitule « Les carrières professionnelles à l'épreuve de la recomposition des formes de mobilité », il est réalisé par Christophe Claisse, doctorant au CSO et sous contrat Cifre avec IDRH. La problématique de recherche, proche des préoccupations de La Poste, permet d'envisager un partenariat sous la forme d'une contribution à la réalisation de ladite thèse par l'échange d'un terrain de recherche en contrepartie d'un partage des résultats de la recherche doctorale.*

### **Rappel de l'objet de la thèse : Mobilité professionnelle et conduite des carrières**

Le sujet de la thèse porte sur la **gestion des parcours professionnels** dans des contextes économiques marqués par la redéfinition des **épreuves de mobilité** (changements de métier, hybridation des statuts d'activité, individualisation des carrières, etc.). Il s'agit de s'intéresser aux trajectoires biographiques des individus appelés à une responsabilisation croissante dans la conduite de leur propre **devenir professionnel**, tout en conservant un regard particulièrement attentif aux **contextes organisationnels** dans lesquels ils prennent place et qui en déterminent pour une large part les règles de fonctionnement. Un des enjeux essentiels de la thèse est donc d'informer empiriquement et théoriquement la dimension négociable et coopérative qui s'opère dans la construction des différents **profils de carrières**, entre les institutions, l'individu et l'organisation.

### **La Poste comme terrain de recherche : une question de fond portée à jour par un contexte social d'actualité**

Poser la question des différents modes de régulation des carrières en fonction des aspirations individuelles, et surtout en tenant compte de leur inscription dans des contextes organisationnels spécifiques qui en déterminent largement les conditions de réalisation, nécessite de s'intéresser à la façon concrète dont les acteurs articulent un **jeu de ressources et de contraintes qui leurs sont propres, pour au final résoudre la question de leur coopération dans ces phases de mobilité professionnelle.**

Notre démarche, résolument ancrée dans le champ de la sociologie de l'action organisée, permet de mettre l'accent sur le caractère construit et donc contingent des solutions pratiques que les acteurs ont



établi pour répondre aux enjeux de leur propre devenir professionnel. Le contexte actuel de redéfinition des épreuves de mobilité professionnelle au sein de La Poste est en ce sens exemplaire d'« *un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée [...] inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref, une nouvelle praxis sociale* ». (Crozier, Friedberg, 1977).

Le contexte organisationnel se caractérise en effet par des effectifs de grande ampleur, mêlant des statuts d'activité distincts (fonctionnaires, contrats privés, double statut salarié et indépendant pour 40% des postiers), dont les métiers se réorganisent entre le courrier – qui connaît une forte diminution de son activité – le colis, la banque et de développement de « guichets » de proximité (enseignes). Il constitue donc **un terrain de recherche particulièrement pertinent, en cohérence avec la problématique de recherche exposée plus haut.**

Chacun de ces métiers connaît un ensemble de mutations qui sont en partie le fruit de plans de réorganisation plus vastes, devant permettre à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement économique. L'organisation devenant la principale variable d'ajustement d'un système en mutation, la redéfinition du modèle social de La Poste, ne peut se faire sans une attention particulière aux enjeux de la mobilité professionnelle et de ses impacts sur les carrières. Il s'agit donc **d'analyser les ressorts d'une nouvelle politique d'employabilité, propre à redéfinir la place des différents éléments fondateur du « contrat employeur »** (protection de l'emploi, formation, métierisation, etc.).

L'ensemble des transformations à l'œuvre touche directement au cœur des différents métiers de La Poste. Elles nécessitent donc de penser **les trajectoires professionnelles** (notamment en articulant les différents leviers de la formation) **en cohérence avec un modèle social qui protège l'emploi et développe les personnes.** En outre, la mise en place récente du « Grand dialogue », tant au niveau national qu'au niveau des régions ; la nomination d'une médiatrice du travail ; ainsi que la mise en place de la Commission Kaspar, viennent souligner l'actualité et l'importance d'un contexte social dont un des enjeux majeurs n'est rien moins que de redéfinir les éléments fondateurs du pacte social.

### **Le protocole de travail**

D'une manière générale, celui-ci se définit en accord avec La Poste, en fonction de son intérêt sur certains aspects spécifiques du projet de recherche et des suggestions du doctorant. Toujours est-il qu'étant donné l'intitulé du sujet de thèse, **une démarche « trans-métier »** apparaît comme la plus pertinente.

Dans un premier temps il apparaît indispensable de mener une phase exploratoire visant à la **compréhension fine du contexte et des spécificités du mode d'organisation** de La Poste aussi bien au niveau du groupe que localement (compréhension du terrain, recueil d'éléments ethnographiques). Plusieurs entretiens, dits « exploratoires » peuvent être bénéfiques dans cette première phase pour identifier les acteurs clés, et cadrer le champ des questions de recherches (RRH,

Syndicats, Chefs de projet de transformation, Opérationnels), et envisager alors un éventuel focus sur un type de profil particulier.

Une série d'**entretiens informels et non-directifs** (méthode éprouvée de la sociologie pour comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions) suivra et permettra de recueillir la parole des individus au plus près de leur expérience quotidienne. **L'observation participante** constitue un autre moyen de comprendre la réalité du terrain.

Pour ces deux modalités de recherche, le dispositif est très léger : les entretiens réalisés sont de durée, certes variable, mais relativement courte et ne nécessitent pas d'autres démarches que celle d'un simple message annonçant la venue du sociologue cherchant à **comprendre comment les individus vivent leur travail concrètement et quotidiennement**.

Le partage des avancées de la recherche est bien entendu un exercice régulier, il est envisagé de la même façon qu'une présentation finale. Par ailleurs, la **confidentialité et l'anonymat** des interviewés sont de rigueur tant au niveau éthique qu'au plan strictement professionnel.

#### **Les objectifs attendus**

Les objectifs de la recherche sont ceux qui tiennent au bon déroulement d'une thèse de doctorat (échange sur les résultats et avancées de la recherche avec La Poste et IDRH ; éventuelle publication d'article dans une revue scientifique ; communication en séminaire de recherche, dans le plus grand respect de confidentialité et avec l'accord des partenaires sur le contenu des écrits), il est essentiellement de **décrire une réalité empirique à partir de cas singuliers, afin de proposer un modèle explicatif de portée générale permettant de comprendre certains enjeux des réalités sociales**.

Un des effets bénéfiques pour La Poste, est de bénéficier d'un regard extérieur, sociologiquement informé et distinct d'une démarche de conseil, s'appuyant sur les récents apports de la sociologie des organisations. Elle doit ainsi permettre de **comprendre la réalité concrète du fonctionnement des organisations face aux enjeux de l'action collective, notamment celui de la coopération entre acteurs aux intérêts non convergents**.

La démarche de recherche est en outre détachée de toute contractualisation de type commercial.



## Préparation réunion métiers – 21 septembre 2012

Eléments de présentation pour échanges avec les correspondants métiers

Christophe Claisse, **Doctorant / Ph-D student**, CSO – IDRH

[c.claisse@cso.cnrs.fr](mailto:c.claisse@cso.cnrs.fr)

**Centre de Sociologie des Organisations** (Sciences Po – CNRS), fondé par **Michel Crozier**

Axe de recherche : **Nouvelles formes de gouvernance économique**

Directeur de recherche : **Didier Demazière**

### 1. *Présentation rapide*

Doctorant en sociologie au Centre de Sociologie des Organisations (CSO – SciencesPo & CNRS) fondé par Michel Crozier, sous convention Cifre avec le cabinet IDRH.

En début de 2<sup>e</sup> année de thèse, après un travail de cadrage théorique et statistique, il s'agit d'entamer à présent la phase de terrain pour recueillir des éléments empiriques sur le sujet.

Le sujet : « Les carrières professionnelles à l'épreuve de la recomposition des formes de mobilité », dirigé par Didier Demazière.

Le sujet porte sur la gestion des parcours professionnels dans un contexte économique où les modèles de mobilité professionnelle ont évolué : les carrières à vie, déroulées au sein de la même entreprise, voire dans le même poste, de l'issue de la formation initiale jusqu'à la retraite, laissent place aux changements de métier, à l'hybridation des statuts d'activités, et à l'individualisation des parcours. Autant d'éléments qu'il s'agit de renseigner théoriquement et empiriquement.

Les questions de recherche s'articulent entre dimensions individuelles et organisationnelles. La compréhension des parcours individuels (recours à des récits biographiques) se conjugue avec celle des contextes organisationnels dans lesquels ils s'inscrivent. Tout en sachant que l'articulation entre l'individu et l'organisation ne s'opère pas dans un vide institutionnel qui joue de surcroît, un rôle structurant dans l'évolution des parcours professionnels.

### 2. *Pourquoi un terrain à La Poste ?*

#### a. L'employabilité, un sujet historique et fondateur du modèle social...

La mobilité professionnelle est un principe fondamental de la gestion des carrières au sein du groupe La Poste, aussi bien en termes géographiques que fonctionnels. Les différentes étapes de la transformation de l'entreprise depuis 2002 ont montré à quel point il s'agit d'un sujet majeur pour assurer la cohérence du modèle social du groupe La Poste.

En outre, la *métierisation* de l'entreprise a transformé les principes de mobilité professionnelle, mais l'a également rendue plus complexe. D'une part, chacun des métiers se transforme et doit donc faire face à des contraintes spécifiques inhérentes à son propre secteur d'activité. Et d'autre part, le principe du changement permanent comme politique de transformation de l'entreprise entraîne nécessairement des adaptations au sein des parcours qu'il convient d'accompagner autant au plan individuel que collectif.

De plus, l'entreprise a fait le choix d'une flexibilité interne, par l'organisation plutôt que par la flexibilité externe *via* le marché du travail. L'organisation constitue donc la principale variable d'ajustement face à l'évolution d'un environnement économique difficile. Ce qui crée une véritable attente d'explicitation et de compréhension des enjeux propres à l'employabilité, entendue sous l'angle de la mobilité professionnelle aussi bien en interne que vers l'externe.

La sécurisation des parcours professionnels des postiers devient donc un enjeu majeur pour assurer la cohérence d'un modèle social protecteur de l'emploi et garant du développement des personnes.

b. ...renforcé par l'actualité et les conclusions du Grand Dialogue.

Les conclusions du Grand Dialogue national et local font émerger une forte attente en terme d'accompagnement des mobilités professionnelles. L'entreprise doit continuer de se transformer pour faire face aux évolutions de son environnement économique, tout en devenant pionnière dans développement de la qualité de vie au travail. Ce qui, en se joignant aux efforts en matière de formation et à la mise en place des fonctions RH de proximité, place l'accompagnement des mobilités et des parcours de carrières au centre du pacte social.

De plus, si les principaux résultats du dialogue local livrent des pistes d'amélioration, ils révèlent aussi quelques paradoxes que l'étude permettra de lever. A titre d'exemple, il est largement reconnu par les postiers que l'entreprise offre une diversité de métiers permettant d'assurer des parcours d'évolution professionnelle, d'ailleurs souvent synonymes d'ascension sociale. Cependant, il n'en demeure pas moins un sentiment d'inquiétude face à son propre avenir au sein de l'entreprise, qui demeure fortement marqué par une certaine méconnaissance des dispositifs de mobilité, un manque de visibilité sur les évolutions propres à chaque activité ainsi que sur les possibilités de passerelles entre les différentes filiales et différents métiers du groupe.

L'étude permettra de lever certains de ses paradoxes pour en comprendre les fondements. N'oublions pas que si l'employabilité constitue un levier d'action pour l'amélioration du bien-être au travail (Cf. Rapport de la Commission du Grand Dialogue), le rapport au travail est une réalité ambivalente, et les sources de bien-être sont souvent à la fois des sources de mal-être.

- c. Une démarche analytique, extérieure et indépendante, détachée d'enjeux commerciaux.

Dans la continuité des propositions de la commission présidée par Jean Kaspar, la démarche d'une thèse de sociologie des organisations se veut analytique, extérieure et indépendante.

Ce qui permet d'assurer un recueil d'éléments empiriques au plus près du vécu des acteurs, dans le quotidien de l'exercice de leur métier.

De plus, elle permet d'appréhender la question de l'employabilité, sous un angle différent de celui de l'accompagnement psychologique individuel, et permet la mise à jour de normes collectives de comportements assurant la régulation d'un système d'action complexe. Elle souligne en outre la rationalité des acteurs à agir tel qu'ils le font et permet d'envisager d'autres perspectives que la médicalisation du social.

### 3. Comment procéder ?

- a. Une connaissance préalable du terrain qui continue de s'enrichir au fil des recherches.

Les premières phases d'échanges initiées depuis juillet permettent de nourrir une compréhension fine du contexte et des spécificités des modes d'organisation de La Poste.

L'idée est à présent d'envisager une série d'entretiens ouverts et/ou semi-directifs visant à recueillir la parole des individus dans leur quotidien de travail. L'observation et la présence sur le terrain permettront de compléter la démarche par des échanges informels venant enrichir la compréhension de la réalité du terrain.

- b. Le choix d'une méthode qualitative éprouvée.

Le dispositif d'enquête est léger. La réalisation d'entretiens est faiblement chronophage et nécessite peu de démarches préalables (un simple message annonçant la réalisation d'un travail de recherche sur l'employabilité).

Dans cette phase de recherche, il est impératif de varier les profils à interviewer (agents, cadres, managers, syndicalistes, fonctionnaires, salariés) ainsi que les contextes organisationnels (les différents métiers, le corporate), à Paris et en régions, afin d'envisager une compréhension globale de l'ensemble du système.

En termes purement numériques, il est possible d'envisager la réalisation d'une dizaine d'entretiens par métier et d'affiner ensuite le choix des profils, en fonction des premiers résultats qui émergeront du terrain.

c. Respect de la parole recueillie.

La démarche de recherche vise essentiellement à comprendre :

- comment les postiers vivent leur situation de travail ;
- cerner les enjeux de la mobilité professionnelle.

L'idée est bien de saisir ce qui compte pour chaque acteur dans la conduite de son parcours professionnel, afin de mieux appréhender la mobilité des carrières à La Poste.

La confidentialité et le respect de l'anonymat des personnes interviewées sont de rigueur pour garantir l'intégrité de leur discours et l'absence de toute instrumentalisation des résultats.

De plus, le partage des avancées de la recherche est un exercice tout à fait bienvenu, de la même façon qu'une restitution finale du travail de recherche.

4. *Quels sont les apports attendus d'une telle démarche ?*

Après la réalisation d'un travail sur l'employabilité perçue, l'idée est de capitaliser les différents travaux effectués et de réaliser à présent une exploration qualitative des enjeux concrets de l'employabilité.

L'enquête sociologique permet d'obtenir une connaissance fine, au plus près des préoccupations du terrain. Elle peut donc fournir des éléments permettant de définir, d'accompagner, de prévoir, en somme d'organiser la mobilité professionnelle.

De plus, la réalisation d'un travail de recherche constitue en soi un signal positif envoyé à l'ensemble des collaborateurs, montrant que les préoccupations soulevées lors des phases de consultations sont suivies d'effets.

Stratégiquement, elle permet également de fournir des éléments de négociations pour les futurs plans stratégiques, au cœur desquels la sécurisation des parcours professionnels ne pourra pas ne constituer qu'un levier de marketing social.

## 5. Les tentatives préalables





## Fiche de présentation d'un protocole de recherche sociologique – Mediapost

### *Rappel de l'objet de la thèse :*

Le sujet de la thèse porte sur la conduite des carrières et plus particulièrement sur leur transformation lorsque la question de la mobilité vient en redéfinir les contours. Il s'agit de s'intéresser aux trajectoires biographiques des individus appelés à une responsabilisation croissante dans la gestion de leur devenir professionnel. Un des enjeux essentiels de la thèse est de dépasser les catégories analytiques abstraites de dualisme du marché du travail, et d'informer empiriquement la dimension coopérative entre l'individu et l'organisation dans la construction des différents profils de carrières.

### *Pourquoi Mediapost est-il un terrain pertinent ? :*

Suite à l'entretien que m'a accordé Monsieur Paul Dworkin, Mediapost apparaît comme un terrain de recherche particulièrement intéressant, et ceci à plusieurs titres :

- Tout d'abord par la dimension collective des **dispositifs de formation et de professionnalisation** mis en place qui marquent un véritable accompagnement des salariés dans leur parcours (développement de l'employabilité) ;
- Mais aussi par **le profil des travailleurs concernés**. Un des premiers effets contre intuitif à mettre en lumière dans cette recherche, est la possibilité d'adapter des modèles de carrières à un personnel faiblement qualifié (cas des distributeurs) ;
- La **coopération** qui semble se réaliser entre les aspirations individuelles des collaborateurs et les contraintes de l'entreprise (diminution du *turn-over*, augmentation de la qualité de service) apparaît particulièrement riche à analyser ;
- Enfin, l'histoire de Mediapost cristallise une **multiplicité de dimensions**, individuelles, organisationnelles et institutionnelles (mise en place de la convention collective) qui créent une configuration de recherche tout à fait singulière.

En outre, le couplage de la performance économique et de la performance sociale propre à Mediapost, permet d'appréhender la mobilité comme **un outil de création de valeur** à la fois pour l'entreprise ainsi que dans la gestion des parcours individuels. L'analyse sociologique de l'action collective pourra ainsi se porter sur l'articulation entre l'individuel et le collectif dans la gestion des carrières, et mettre en avant les ressorts d'une performance globale, non imputable à un individu en particulier, mais résultant de l'épreuve de la coopération entre deux types d'acteurs : l'individu et l'organisation. Nos convictions, ancrées du côté de la sociologie de l'action organisée nous conduiront à raisonner avant tout en termes de capacités d'action des acteurs, ce qui impliquera de resituer le contexte organisationnel dans lequel chacun s'inscrit.

#### Le protocole de travail :

Le protocole de recherche combine plusieurs volets que nous distinguons ici analytiquement.

- D'une manière générale, il faut envisager une phase exploratoire sur quelques sites de distribution (compréhension du terrain, recueil d'éléments ethnographiques) ; la réalisation **d'entretiens informels et non-directifs** (méthode éprouvée de la sociologie pour comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions) ; mais aussi une compréhension globale des enjeux de l'entreprise. Dans un second temps, les questions de recherche pourront alors être affinées et une redéfinition des hypothèses de travail devra être envisagée.
- En termes de méthodologie, **l'observation participante** sur les plates formes et au plus près des acteurs, constituera un moyen de recueillir un matériau de recherche particulièrement informé des réalités du terrain. Les entretiens réalisés dans le même temps permettront de compléter la démarche ethnographique.
- L'avantage de ces méthodes de recherche tient principalement au fait qu'elles ne constituent pas un élément perturbateur au bon déroulement du travail (un temps limité pour les entretiens, un temps « indolore » pour l'observation participante).

#### Bénéfices attendus de la recherche pour Mediapost :

Il est toujours délicat de préjuger des résultats d'une recherche scientifique. Toutefois, dans l'hypothèse où la configuration de la recherche se réalise peu ou prou dans les termes qui sont décrits ici, il est possible de dégager quelques apports bénéfiques de la recherche :

- En premier lieu, il s'agit pour Mediapost de disposer d'une **analyse comparée** en regard d'autres pratiques d'entreprises ou d'administration (L'Oréal, Ministère de la Défense, Accenture...). La recherche pourra ainsi mettre en évidence l'existence d'une structure commune entre des modèles de carrière *a priori* hétérogènes.
- Le travail de recherche offre de surcroît un regard analytique s'appuyant sur les apports de la sociologie des organisations permettant de mieux **comprendre la double réalité des organisations** (organiser l'action collective pour créer un produit ou un service ; distribuer des capacités d'action à chacun des acteurs). Il permettra ainsi de recueillir des éléments de connaissance au plus proche du terrain, sur les questions de la carrière à la fois du point de vue des individus et celui des organisations.
- La démarche est détachée d'une approche traditionnelle de conseil et entend décrire une réalité empirique à partir de cas singuliers, afin de proposer un modèle explicatif de portée générale permettant de comprendre certains enjeux des réalités sociales qui échappent au regard non informé. Au final, il sera donc possible de dégager des **éléments de communication** solides sur le travail engagé au sujet de la « qualité de l'emploi » chez Mediapost et de ses effets sur les carrières.



Jacques Roudière  
Directeur des ressources humaines  
du Ministère de la Défense

Monsieur,

Nous accueillons à IDRH depuis début novembre un doctorant en sociologie à l'IEP de Paris dans le cadre d'un contrat Cifre. Il mène ses recherches au Centre de Sociologie des Organisations (CSO - CNRS), sur le thème des carrières professionnelles et plus particulièrement de l'impact de la mobilité sur la conduite des carrières.

Son travail de thèse vise essentiellement à mener une analyse comparée de différents modèles de carrières aux trajectoires marquées par diverses épreuves de mobilité. Dans cette perspective, les spécificités propres au mode de fonctionnement du Ministère de la Défense seraient particulièrement pertinentes à mettre en regard d'autres pratiques organisationnelles.

Je me permets donc de vous écrire car le Ministère de la Défense apparaît à cet égard, comme un acteur précurseur dans la problématique de gestion des carrières.

- Ainsi accepteriez-vous de le rencontrer prochainement pour discuter du sujet avec lui et mieux prendre connaissance du modèle des carrières au sein du Ministère de la Défense ? ;
- et d'autre part, explorer la pertinence d'un terrain de recherche en résonance avec sa problématique sur le modèle du Ministère de la Défense ?

En espérant pouvoir compter sur un retour de votre part concernant ces différents points, veuillez croire, cher Monsieur, en l'expression de mes sentiments les plus cordiaux.

Paris,  
Le 30 janvier 2012

Frédéric Petitbon

Christian Nibourel  
Président d'Accenture France

Monsieur,

Nous accueillons à IDRH depuis début novembre un doctorant en sociologie à l'IEP de Paris dans le cadre d'un contrat Cifre. Il mène ses recherches au Centre de Sociologie des Organisations (CSO - CNRS), sur le thème des carrières professionnelles et plus particulièrement de l'impact de la mobilité sur la conduite des carrières.

Parmi les questions à approfondir, il est notamment celle de l'articulation entre les aspirations individuelles et les dispositifs de gestion de carrière des entreprises. Son travail de thèse vise essentiellement à mener une analyse comparée entre différents modèles de carrières (L'Oréal, Mediapost, Ministère de la Défense) aux trajectoires marquées par diverses épreuves de mobilité. Dans cette perspective, l'impact des politiques d'entreprise dans la conduite des parcours professionnels sera essentiel.

Je sais à quel point Accenture est un cabinet de conseil de référence concerné par cette question de la gestion des parcours. Je me permets donc de vous écrire, car l'un des enjeux de son travail est de pouvoir confronter ces réflexions à la résolution pratique de ces questionnements.

- Aussi accepteriez-vous de le rencontrer prochainement pour discuter du sujet avec lui et mieux prendre connaissance du modèle des carrières chez Accenture ? ;
- et d'autre part, explorer la pertinence d'un terrain de recherche en résonance avec sa problématique sur le cas d'Accenture ?

Sur ce dernier point, un protocole de recherche, essentiellement à base d'entretiens semi-directifs, permettrait de mettre à jour une analyse comparée des différents profils de carrières, et ceci, sans perturbation notable sur le bon déroulement du travail. En outre, sa démarche offre un regard sociologique qui se démarque d'une approche classique du conseil, et ainsi, la possibilité de dégager des éléments de communication solides sur les modalités de valorisation des potentiels et de leurs effets sur les carrières au sein d'Accenture.

En espérant pouvoir compter sur un retour de votre part concernant ces différents points, veuillez croire, cher Monsieur, en l'expression de mes sentiments les plus cordiaux.

Paris,  
le 30 janvier 2012

Frédéric Petitbon    Jean-Luc Placet

## Fiche de présentation d'un protocole de recherche sociologique – L'Oréal

### Rappel de l'objet de la thèse :

Le sujet de la thèse porte sur la conduite des carrières et plus particulièrement sur leur transformation lorsque la question de la mobilité vient en redéfinir les contours. Il s'agit de s'intéresser aux trajectoires biographiques des individus appelés à une responsabilisation croissante dans la gestion de leur devenir professionnel. Un des enjeux essentiels de la thèse est de dépasser les catégories analytiques abstraites de dualisme du marché du travail, et d'informer empiriquement la dimension coopérative entre l'individu et l'organisation dans la construction des différents profils de carrières.

### Pourquoi L'Oréal est-il un terrain pertinent ? :

Suite à l'entretien que m'a accordé Monsieur David Amera, une problématique intéressante, en cohérence avec le sujet, apparaît clairement autour de l'importance du phénomène du **turnover des jeunes**. D'autre part, la filière **marketing** de par son rôle dans l'évolution des carrières, appelle une analyse compréhensive de son mode de fonctionnement. Enfin, les liens de causalité entre ces deux phénomènes méritent d'être analysés sociologiquement. Au final, trois axes de recherche se dégagent sur le terrain de L'Oréal :

- Tout d'abord la forte structuration existant entre les salariés cadres et non-cadres permet de cerner des modèles de carrières distincts. Ce point est d'autant plus signifiant qu'il semble se recouper avec les différents secteurs de l'entreprise (marketing, opérationnel, commerce, recherche), ouvrant ainsi des profils hétérogènes permettant d'enrichir l'analyse.
- Un des premiers effets contre intuitif que pourra renseigner la recherche consistera à montrer que, y compris dans le cas d'une responsabilité individuelle accrue dans la conduite des carrières, il existe des dispositifs de soutien collectif qui créent les conditions de possibilité de ce mode individualisé de gestion de la carrière. Autrement dit, il s'agira de mettre en évidence les ressorts d'un système collectif sous-jacent où chacun est l'opérateur d'un ensemble plus complexe.
- Dans une optique de gestion des carrières selon un principe de valorisation des talents, il sera intéressant de comprendre quels sont les déterminants de la performance, les stratégies d'acteurs et leurs logiques d'action dans un contexte organisationnel centré sur la question des potentiels. Un focus précis sera réalisé sur le cas des individus ayant un rapport au travail dit « particulier », en mettant en lumière les systèmes de valeurs qui sous-tendent les différences de comportements entre générations dans l'entreprise (fort *turnover* des jeunes). Il sera ainsi possible de comprendre les processus à l'œuvre dans les choix de carrière d'individus fortement attachés à un haut degré de liberté individuelle. La question de la coopération entre les aspirations individuelles des collaborateurs et les contraintes de l'entreprise constituera une pierre angulaire de l'analyse.

En outre, l'intérêt de L'Oréal pour la gestion des talents permet d'appréhender la question de la mobilité sous l'aspect d'un outil de création de valeur à la fois pour l'entreprise ainsi que pour les parcours individuels. L'analyse sociologique de l'action collective pourra ainsi se porter sur l'articulation entre l'individuel et le collectif dans la gestion des carrières, et mettre en avant les ressorts d'une performance globale, non imputable à un individu en particulier, mais résultant de l'épreuve de la coopération entre deux types d'acteurs : l'individu et l'organisation.

*Le protocole de travail :*

- D'une manière générale, il faut envisager une phase exploratoire (compréhension du terrain, recueil d'éléments ethnographiques) ; la réalisation **d'entretiens informels et non-directifs** (méthode éprouvée de la sociologie pour comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions) ; mais aussi une compréhension globale des enjeux de l'entreprise. Dans un second temps, les questions de recherche pourront alors être affinées et une redéfinition des hypothèses de travail devra être envisagée.
- En termes de méthodologie, **l'observation participante** au plus près des acteurs, constituera un moyen de recueillir un matériau de recherche particulièrement informé des réalités du terrain.
- L'avantage de ces méthodes de recherche tient principalement au fait qu'elles ne constituent pas un élément perturbateur au bon déroulement du travail. D'autre part, elles permettent d'en obtenir un degré de connaissance assez fin.

*Bénéfices attendus de la recherche pour L'Oréal :*

- Il sera possible de **dégager des éléments de communication** solides sur les modalités de valorisation des potentiels et de leurs effets sur les carrières. Car la démarche se veut détachée d'une approche traditionnelle de conseil et entend décrire une réalité empirique à partir de cas singuliers, afin de proposer un modèle explicatif de portée générale permettant de comprendre certains enjeux des réalités sociales qui échappent au regard non informé.
- Le travail de recherche permettra de surcroît de **comprendre les raisons qui poussent les jeunes talents au départ** en s'appuyant sur les apports de la sociologie des organisations, notamment en recueillant des éléments de connaissance sur les questions de la carrière à la fois du point de vue des individus et celui des organisations.
- Enfin, L'Oréal pourra ainsi **disposer d'une analyse comparée** de différentes politiques d'entreprises ou d'administrations préoccupées par ces questions de la gestion des carrières professionnelles (Mediapost, Ministère de la Défense, Accenture...).

## De nouveaux sublimes chez L'Oréal ?

*Fiche de brève présentation sur la notion de sublime, figure atypique du travailleur issue des mondes industriels de la fin du 19<sup>e</sup> siècle. L'idée d'un retour du sublime a commencé de faire son chemin sous la plume de Günther Schmid en Allemagne, dont les thèses portant sur la mise en place de nouveaux marchés transitionnels du travail, ont été relayées en France par l'économiste Bernard Gazier.*

*Il s'agit d'intégrer cette perspective théorique dans un travail de recherche empirique sur le cas de L'Oréal.*

### Le sublime, figure ouvrière atypique du 19<sup>e</sup>

Le sublime désigne cette catégorie **d'ouvriers libertaires**, dotés d'une **compétence professionnelle rare** qui les rendaient indispensables dans le réglage des machines capricieuses de l'époque. Nettement mieux payés que leurs homologues exécutants, ils changeaient de patrons au gré de leurs altercations et s'arrêtaient de travailler lorsqu'ils estimaient avoir assez gagné d'argent pour aller le dépenser dans les guinguettes, en ripailles et beuveries.

Cette figure de l'aristocratie ouvrière constituait la bête noire des patrons, qui tels que Denis Poulot, dans son ouvrage *Le Sublime ou le travailleur tel qu'il est en 1870 et ce qu'il peut être* (1870), voyaient en eux une **figure de l'insoumission**, qui en outre de leurs savoir-faire professionnels, brillaient par leurs frasques dans les cafés à l'instar des scènes décrites dans *l'Assommoir* de Zola.

### Le retour du sublime ?

L'idée d'un **nouveau sublime** est à porter au crédit de Bernard Gazier. Il évoque en effet, le retour de cette forme particulière du rapport au travail dans le cadre de ses recherches sur l'émergence et la mise en place progressive en Europe de marchés transitionnels du travail (la rotation des emplois au Danemark, les congés parentaux à la suédoise, compte-épargne-temps...), censé assurer la bonne articulation entre une pluralité de sphères d'engagements de la vie active (retrait temporaire de la vie active, congés parentaux, retour vers un emploi à temps plein après un temps partiel, etc.) par des marchés plus flexibles et moins compartimentés visant à organiser une politique de l'emploi qui entende désormais **négoier les transitions au sein de l'emploi**, entre le chômage et l'emploi, entre activités domestiques et emploi, etc. L'idée sous-jacente est également de mettre en œuvre des dispositifs permettant de ne pas réduire la mobilité à un cadre purement professionnel, tout



en autonomisant le choix des salariés qui disposent de nouveaux droits<sup>1</sup>. Le nouveau sublime est donc, dans un paysage de *recomposition du rapport salarial*, le travailleur qui entend rester « *maître de sa mobilité et de ses engagements* » (Gazier, 2003), celui qui à ce titre devient le seul maître du partage entre temps de travail et temps de loisir.

### La pertinence du terrain de L'Oréal

Le cas de L'Oréal est caractérisé par une *dichotomie structurante entre salariés cadres et non-cadres*, permettant de cerner des modèles de carrières distincts et donc de prendre une certaine mesure de la réalité du phénomène de recomposition d'un *rapport au travail plus individualisé* que portent les sublimes. De plus l'existence des différentes filières permettant d'envisager le recoupement de cette première distinction avec l'existence de logiques de *fonctionnement en silos*. Si bien qu'une *cartographie des différents modes de gestion des parcours* permettra de saisir les différences de régulation de la carrière entre individus et organisations, et les relations générées par la coexistence de ces différents modèles.

La question des sublimes s'inscrit chez L'Oréal dans un questionnement fondamental sur le développement des talents, et *la volatilité des objets rares*. Il s'agit donc de s'interroger sur le mode de fonctionnement d'un système collectif qui rend possible le développement des hauts potentiels au-delà de la seule explication par le caractère exceptionnel d'une individualité particulière. Car en définitive c'est bien l'organisation qui concentre les conditions de possibilité de l'expression de cette individualité dans la conduite des carrières, et par conséquent, qui les porte, les prolonge ou les stoppe.

Si la question du *turnover* est donc un point d'entrée pertinent, elle *ne peut se restreindre à une approche spécifique sous l'angle des jeunes générations*. L'analyse sociologique doit permettre de comprendre les processus à l'œuvre dans *le choix de carrières des individus fortement attachés à une haut degré de liberté individuelle*, et, dans le même temps, poser plus généralement la question de la coopération entre les aspirations individuelles des collaborateurs et les contraintes organisationnelles de l'entreprise.

Face à *l'individualisation du rapport au travail*, la démarche empirique entend en outre *investiguer la question des valeurs, autrement qu'en recourant à l'explication bien éculée de la génération Y*, mais plutôt en observant les attitudes en tant qu'elles révèlent des régularités et des modes de structuration de l'univers social catégorisé des individus, c'est-à-dire *les univers de valeurs professionnels, catégorielles, identitaires*. La question appelle donc à rendre compte des processus par lesquels les individus acquièrent de telles attitudes,

---

<sup>1</sup> Loi de 2004 reconnaissant aux salariés le droit à la formation tout au long de la vie ; incitations européennes à la lutte contre la précarité et le chômage de longue durée ; mais aussi droits à la reconversion, à divers congés, parentaux, sabbatiques, de formation, droit au suivi individuel voire au *coaching* et aux bilans de compétences, à la validation des acquis de l'expérience, etc.

les lieux d'apprentissage de ces attitudes, comment elles se forment et se transforment. Si dans un contexte d'action donné, plusieurs comportements sont possibles, l'attitude permet de comprendre pourquoi tel comportement a été retenu par tel type d'individu, et ce faisant, elle exprime une partie de son système de valeurs (Festinger, 1957) ; ouvrant ainsi la voie à une possible analyse des nouvelles figures du sublime (Gazier, 2003).

### **Vers une redéfinition du rapport au travail**

La question du renouveau de la figure des sublimes, portée par l'analyse de l'émergence des marchés transitionnels du travail invite en fin de compte à s'interroger sur **la réalité d'un rapport au travail modifié**, davantage renvoyé du côté de la responsabilité individuelle. Cela dit, l'accompagnement, et plus encore la coopération entre l'individu et l'entreprise dans la gestion des transitions au sein des carrières professionnelles, n'en demeure pas moins une question encore non-traitée à ce stade. Si l'existence de figures talentueuses proches de celles qu'on pourrait aisément qualifier de nouveaux sublimes par leur volatilité prononcée semble difficilement contestable, il n'en reste pas moins vraie que la question de **l'évolution du devenir professionnel du sublime et de sa transformation en un individu socialement compatible** se pose selon des modalités de négociation et de participation à un jeu collectif qui le dépasse. De surcroît, cela constitue une question de recherche particulièrement féconde et prometteuse d'enseignements pratiques encore non-stabilisés.

Certes les marchés transitionnels sont représentatifs d'une mobilité plus respectueuse des choix de vie mais pour être effectifs, ils supposent **un support institutionnel** permettant l'exercice de cette flexibilité des carrières que nous évoquons, ce qui n'est pas encore le cas à l'heure actuelle. La question de la prise en charge du coût de cette mobilité aménagée est donc toujours ouverte et promet d'occuper l'agenda des négociations entre acteurs des relations professionnelles dans un contexte où le curseur de la responsabilité s'oriente davantage vers l'individu. Il n'est pas anodin à ce sujet de rappeler **la position avant-gardiste de L'Oréal dans les aménagements de son modèle social (congé Schueller, Charte de la Parentalité)**.

D'une manière générale, la conduite des carrières parfois qualifiées de « nomades », qui se recoupe pour partie avec la spécificité des travailleurs sublimes ne peut s'envisager sans un regard particulier sur les modes de régulation en termes de gestion des ressources humaines, aussi bien du côté des individus que du côté de l'entreprise. La mise sous tension des ces deux instances de régulation des carrières redéfinit un contexte d'action spécifique qui demeure à explorer, tout en gardant présent à l'esprit la recomposition des statuts d'emploi qui s'y joue (à l'instar de ces travailleurs autonomes à mi-chemin entre l'indépendance et le salariat, que de récents dispositifs tels que l'auto-entrepreneur, tendent à multiplier, **redéfinissant par là même les frontières du travail subordonné**).

En outre, l'accompagnement progressif des carrières, qu'il s'agisse de retenir une main d'œuvre sensible aux appels de l'extérieur, de répondre à l'évolution de la pyramide des âges, doit aussi se comprendre jusqu'à un certain point au-delà-duquel il s'agit alors **d'accompagner la sortie du marché du travail** (cf. accords seniors, structures d'essaiage). Par conséquent, même si la gestion des compétences ne se superpose pas entièrement avec la recomposition des formes de mobilité professionnelle, il n'en demeure pas moins que **les pratiques de management en termes de gestion des ressources humaines ne sont pas sans conséquences sur la façon dont les individus orientent leurs stratégies de carrière.**

L'émergence de dispositifs valorisant l'autonomie des salariés est illustrative d'un rapport au travail modifié, et par suite celle de l'émergence d'une figure autonome du travailleur. Si la situation du sublime ne saurait recouvrir l'ensemble des phénomènes qui s'opèrent sur le marché du travail, ne serait-ce que par l'existence de segments fortement structurés du marché du travail, il n'en reste pas moins que de nombreux salariés sont amenés à adopter des usages autonomes de gestion de leur trajectoire, tout en intégrant les modèles de progression de carrière internes aux firmes.

## Bibliographie

ABBOTT Andrew, *The System of professions: An essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press, août 1988, 452p.

AKRICH Madeleine, « Comment décrire les objets techniques ? », *Techniques & culture*, Editions de la maison des sciences de l'homme, 1987, pp. 49-64.

ARNSPERGER Christian, VAN PARIJS Philipp, *Ethique économique et sociale*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 2003, 123p.

ARTHUR Michael B., « The boundaryless careers : a new perspective for organizational inquiry », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 1994, pp. 295-306.

BANDT (de) Jacques, GADREY Jean, *Relations de service, marchés de service*, Editions du CNRS, Paris, 1994, 360p.

BARON Cécile, BUREAU Marie-Christine, LEYMARIE Colette, NIVOLLE Patrick, « L'action des intermédiaires : animation du marché local du travail, mobilisation de la main-d'œuvre, médiation sociale », *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs : des repères pour l'évaluation*, Presses Universitaires de France Cahiers du CEE vol. 34, Paris, 1995, pp. 171-197.

BAUDELOT Christian, GOLLAC Michel, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris, 2003, 352p.

BEAUD Stéphane, WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, coll. Guides Repères, Paris, 2003, 341p.

BECKER Howard, *Les ficelles du métier*, La Découverte, coll. Guides Repères, Paris, 2002, 352p.

BERET Pierre, « Formation continue, salaires et transformations des marchés internes », *Travail et Emploi*, n°117, janvier-mars 2009, pp. 67-80.

BENARROSH Yolande, « Recherche d'emploi : quelle intermédiation ? Entre qui ?... et quoi ? », *Formation Emploi*, n° 92, 2005, pp. 65-69.

BEVORT Antoine, JOBERT Annette, LALLEMENT Michel, MIAS Arnaud (Dir.), *Dictionnaire du travail*, PUF, coll. « Quadrige – Dicos poche », Paris, 2012, 860 p.

BLAU Francine, KAHN Lawrence, « Institutions and Laws in the Labor Market », in *Handbook of Labor Economics*, O. Ashenfelter et D. Card, Chap. 25, Elsevier, 1999, pp. 1399-1461.

BOLTANSKI Luc, *L'Amour et la justice comme compétences, Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Folio, coll. Folio Essais, 2011, (1ere ed. Métailié, 1991), 560p.

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999, 843p.

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991, 483p.

BOURDIEU Pierre, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 62-63, juin 1986, pp. 69-72.

BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude, PASSERON Jean-Claude, *Le métier de sociologue*, Mouton, Paris, 1983, 357p.

BRUNEL Valérie, *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?*, La Découverte, Paris, 2008, 202p.

BRUNO Anne-Sophie, *Les chemins de la mobilité. Migrants de Tunisie et marché du travail parisien depuis 1956*, Editions de l'EHESS, coll. « En temps & lieux », Paris, 288p.

BRUYERE Mireille, LIZE Laurence, « Emploi et sécurité des trajectoires professionnelles », *Economie et Statistique*, n° 431-432, 2010, pp.95-113.

BURAWOY Michael, « Revisits : An Outline of a Theory of Reflexive Ethnography », *American Sociological Review*, vol. 68, n°5, 2003, pp.645-679.

BUSCATTO Marie, *La fabrique de l'ethnographe, Dans les rouages du travail organisé*, Octarès, coll. Travail et activité humaine, Toulouse, 2010, 182p.

CALLON Michel, « What Does It mean To Say That Economics Is Performative ? », in D. MACKENZIE, F. MUNIESA et L. SIU, eds, *Do Economists Make Market ?*, Princeton, Princeton university press, Princeton, 2006, 400p.

CALLON Michel, « The economic embeddedness of economic action », *The Laws of the Market*, Blackwell, Oxford, 1998, 288p.

CALLON Michel, « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 36, 1986, pp. 169-208.

CAILLAUD Pascal, ZIMMERMANN Bénédicte, « Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités », *Formation emploi*, n° 113, janvier-mars 2011, pp.33-48.

CARTIER Marie, *Les facteurs et leurs tournées : un service public au quotidien*, La Découverte, coll. Textes à l'appui, Enquêtes de terrain, Paris, 2003, 336p.

CASTEL Robert, ENRIQUEZ Eugène, « D'où vient la psychologisation des rapports sociaux ? », *Sociologies pratiques*, n° 17, 2008, pp. 15-27.

CHAPOULIE Simone, « Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle », *Economie et Statistique*, n° 331, 2000 – 1, pp.25-45.

CHASSARD Yves, BOSCO Alexandra, « L'émergence du concept d'employabilité », *Droit Social*, n° 11, 1998, pp. 903-911.

CLAISSE Christophe, DANIEL Catherine, NABOULET Antoine, « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés, une analyse de 116 textes », Document d'études de la DARES, n°157, février 2011.

CLAISSE Christophe, DANIEL Catherine, NABOULET Antoine, « Quand la politique en faveur de l'emploi des salariés âgés passe par la négociation collective : une analyse des accords d'entreprise et plans d'action issus de la LFSS pour 2009 », in Elodie Béthoux et al., *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, chapitre 11, Octarès, coll. « Le travail en débats », Toulouse, 2014.

CLAISSE Christophe, « Auto-entrepreneur », in *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, P.-M. Chauvin, M. Grossetti, P.-P. Zalio, Presses de SciencesPo, Paris, 2014.

CORTEEL Delphine, ZIMMERMANN Bénédicte, « Capacités et développement professionnel », *Formation emploi*, n° 98, avril-juin 2007, pp.25-39.

COUTROT Laurence, DUBAR Claude, *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, IRESO, La Documentation Française, Paris, 1992, 372p.

CROP Thierry, « De la réforme des classifications à une logique de compétence à la Poste », *Revue française d'administration publique*, 2005, n° 116, pp. 577-582.

CROZIER Michel, *Petits fonctionnaires au travail. Compte rendu d'une enquête sociologique effectuée dans une grande administration publique parisienne*, Editions du CNRS, Paris, 1955, 127p.

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963, 384p.

CROZIER Michel, « Sentiments, organisations et systèmes », *Revue française de sociologie*, vol. 12, numéro spécial : Analyse de systèmes en sciences sociales, 1971, pp. 141-154.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977, 500p.

CYRULNIK Boris, *Les âmes blessées*, Odile Jacob, Paris, 2014, 336p.

De MUNCK Jean, ZIMMERMANN Bénédicte, *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Editions de l'EHESS, coll. « Raisons pratiques », Paris, 2008, 334p.

DERHI-COUQUE M., PELOSSE J., VAN EECKHOUT L., « Développer l'employabilité pour prévenir l'exclusion par et dans l'entreprise », *Développements*, Le dossier, n° 11, *Développement et Emploi*, 1997.

DEMAZIERE Didier, DUBAR Claude, *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*, Nathan, coll. Essais & Recherches, Paris, 1997, 350p.

DIEU Anne-Marie, DELHAYE Christine, CORNET Annie, « Les femmes au foyer, des activités méconnues et peu valorisée en employabilité », *Travail et Emploi*, n°122, avril-juin 2010, pp. 27-38.

DOERINGER Peter B., PIORE Michael J., *Internal labor market and Manpower analysis*, Heath Lexington Books, 1971.

DUBAR Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1991, 278p.

DUHAUTOIS Richard, PETIT Heloise, REMILLON Delphine, *La mobilité professionnelle*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 2012, 128p.

DUPRAY Arnaud, RECOTILLET Isabelle, « Mobilités professionnelles et cycle de vie », *Economie et Statistique*, n° 449, 2009, pp.31-58.

DURAN Patrice, « La bureaucratie a-t-elle un avenir ? », in Max Weber et la bureaucratie, *Trivium*, n°7, décembre 2010.

DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 416p.

DURU-BELLAT Marie, KIEFFER Annick, « Les deux faces – objective/subjective – de la mobilité sociale », *Sociologie du travail*, n° 48, 2006, pp.455-473.

EYMARD-DUVERNAY François., MARCHAL Emmanuelle, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, 42, 3, 2000, pp. 411-432.

ERLICH Valéry, VERLEY Elise, « Une relecture sociologique des parcours des étudiants français, entre segmentation et professionnalisation », *Education et sociétés*, n°26, 2010/2, pp.71-88.

FESTINGER Léon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, New York, Harper, 1957, 291p.

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993, 405p.

FOUCAULT Michel, « Le jeu de Michel Foucault », *Dits et écrits*, T. II, Gallimard, Paris, 1994 pp. 298-329.

FREYSSINET Jacques, « Flexibilité et sécurité : quelles stratégies d'acteurs », *Travail et Emploi*, n°118, avril- juin 2009, pp. 113-121.

GADREY Jean, *L'économie des services*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 1992, 128p.

GAUDU François, « De la flexicurité à la sécurité sociale professionnelle. L'Emploi entre mobilité et stabilité », *Formation emploi*, n° 101, janvier-mars 2008, pp.71-88.

GAUTIE Jérôme, « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail », *Document de travail du CEE*, n°15, mars 2002.

GAUTIE Jérôme, « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », in *Revue française d'économie*, vol. 18 n°4, 2004, pp. 33-62.

GAUTIE Jérôme, « Flexibilité et/ou sécurité : la France à la recherche d'un modèle », in Le modèle social français, *Les Cahiers Français*, n° 330, 2006, pp.91-95.

GAUTIE Jérôme, PEREZ Coralie, « Promoting life long learning through individual accounts: Asset-based versus capability-based policies », Document de travail, Centre d'économie de la Sorbonne, 2012.

GAZIER Bernard, « Flexicurité et marchés transitionnels du travail, esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi*, n°113, janvier-mars 2008, pp. 117-128.

GAZIER Bernard, PETIT Heloïse, « French labour market segmentation and French labour market policies since the seventies : connecting changes », *Economies et Sociétés*, série « Socioéconomie du travail », n°28, 2007, pp.1027-1055.

GAZIER Bernard, *Tous sublimes, vers un nouveau plein emploi*, Flammarion, Paris, 2003, 373p.

GAZIER Bernard, « Employabilité : concepts et politiques », *InforMISEP*, n° 67/68, 1999, pp. 38-51.

GAZIER Bernard, *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 1993, 122p.

GERME Jean-François, « Au delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? », *Formation et emploi*, n°76, 2001, pp129-145.

GRANOVETTER Mark, « Economic action and social structure », *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp. 481-510.

GRIMSHAW Damian et RUBERY Jill, « Integrating the internal and external labour markets », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, 1998, pp. 199-220.

GROSSETTI Michel, « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux », in *Cahiers Internationaux de Sociologie*, n° 120, 2006/1, pp. 5-28.

GROYSBERG Boris, *Chasing stars : The myth of talent and the probability of performance*, Princeton University Press, 2010, 464p.

HEINICH Nathalie, « Objet, problématiques, terrains, méthodes : pour un pluralisme méthodologique », *Sociologie de l'art*, Opus 9 & 10, 2006, pp. 9-27.

HENNI Azdine, « Quand la recherche d'emploi devient une compétence », *Formation Emploi*, n° 92, 2005, pp. 51-64.

HIRSCHMAN Albert O., *Exit, voice and loyalty : défection et prise de parole*, Université de Bruxelles, coll. UB Libre Fondamentaux, 2011, 158p.

HUGHES Everett C., *Le Regard Sociologique, Essais choisis*, Jean-Michel Chapoulie, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, coll. Recherches d'histoire et de sciences sociales, janvier 1997, 344p.

JOIN-LAMBERT Odile, *Le receveur des Postes, entre l'Etat et l'utilisateur (1944-1973)*, Belin, Histoire et Société/modernités, Paris, 2001, 317p.

KERR Clark, *Balkanization of Labor Markets*, University of California Press, 1954.

LANDAU Martin, CHISLON Donald, « Le management de l'administration publique doit-il être orienté vers la réussite ou chercher à éviter les échecs ? Un réexamen. », *Politiques et management*



*public*, vol. 11 n°1, 1993, La Modernisation de la gestion publique : les leçons de l'expérience, Actes du cinquième colloque international, Paris, 1992, pp. 23-44.

LARQUIER (de) Guillemette, REMILLON Delphine, « Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? », *Travail et Emploi*, n° 113, janvier-mars 2008, pp.13-30.

LEVASSEUR Sandrine, « Progrès technologique et employabilité des seniors », *Revue de l'OFCE*, n°106, juillet 2008, pp.155-184.

L'HORTY Yannick, *Les Nouvelles politiques de l'emploi*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 2006, 121p.

LEDROUT Raymond, *Sociologie du chômage*, Paris, PUF, 1966, 548p.

MARCH James, SIMON Herbert, *Organizations*, 1999, 254p.

MARCHAL Emmanuelle, BUREAU Marie-Christine, « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, Vol. 50, 2009/3, pp.573-598.

MARCHAL Emmanuelle, MELLET Kevin, RIEUCAU Géraldine, « Job board toolkits : Internet matchmaking and changes in job advertisements », *Human relations*, 60, 7, 2007, pp. 1091-1113.

MARSDEN David, *A Theory of Employment Systems*, Oxford University Press, 1999, 314p.

MEDA Dominique, MINAULT Bertrand, « La sécurisation des trajectoires professionnelles », Document d'études de la DARES, n° 107, octobre 2005.

MELLET Kevin, « L'Internet et le marché du travail. Cadrage des interactions et pluralité des formats d'information », *Réseaux*, 22, 125, 2004, pp. 113-142.

MENGER Pierre-Michel, *Le Travail Créateur, s'accomplir dans l'incertain*, Gallimard, Seuil, coll. « Hautes études », Paris, 2009, 667p.

MERLLIE Dominique, « Comment confronter mobilité « subjective » et mobilité « objective » ? », *Sociologie du travail*, n° 46, 2006, pp.474-486.

MERTON Robert K., *Théorie sociologique et structures sociales*, traduction française, Plon, Paris, 1957, 140p.

MILET Marc, « La banque (postale) « pas comme les autres » : entre identité postale et rhétorique de marché », *Revue française d'administration publique*, 2006/3 n°119, pp. 427-438.

PASSERON Jean-Claude, REVEL Jacques, *Penser par cas*, Editions de l'EHESS, Paris, 2005, 292p.

PETIT Héloïse, « Cambridge contre Cambridge : deux approches segmentationnistes face au tournant des années 1980 », *Socio économie du Travail (Economie et Sociétés, série AB)*, vol. 38, n°23, 2004, pp.1-26.

- POLANYI Karl, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, 1944, traduction française, Gallimard, Paris, 1981.
- POLANYI Karl, « Our Obsolete Market Mentality », in *Primitive, Archaic and Modern Economies. Essays of Karl Polanyi*, London, Penguin press, 1968.
- REYNAUD Emmanuèle, REYNAUD Jean-Daniel, « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, 37-3, 1996, pp. 337-368.
- REYNAUD Jean-Daniel, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n°43, 2001, pp. 7-31.
- REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Colin U, Paris, 1997, 368p.
- REYNAUD Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulations autonomes et régulations de contrôle », *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988, pp. 5-18.
- ROY Donald, *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, La découverte, coll. Grands Repères classiques, Paris, 2006, 256p.
- SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, Paris, 1988.
- SALMAN Scarlett, *Une hygiène psychique au travail ? Genèse et usages du coaching en entreprise en France*, Thèse de doctorat de sociologie, Université de Paris Ouest Nanterre, 2013.
- SALMAN Scarlett, « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, n°17, 2008, pp.43-54.
- SCHWARTZ Olivier, « L'Empirisme irréductible. La fin de l'empirisme ? », postface d'Anderson Niels, *Le Hobo, sociologie du sans-abri*, Nathan, Paris, 1993 (1923), pp. 265-305.
- SEGRESTIN Denis, *Les chantiers du manager*, Armand Colin, coll. Sociétales, Paris, 2004, 343p.
- SEN Amartya, *L'Economie est une science morale*, La Découverte, Paris, 2004, 126p.
- SEN Amartya, *Development as Freedom*, Oxford University Press, New York, 1999, 384p.
- SIMIAND François, « Introduction aux études historiques », Compte rendu de Ch. V. Langlois et Ch. Seignobos, Introduction aux études historiques, in *Revue de Métaphysique et de Morale*, 1898, pp. 633-641.
- STEINER Philippe, « La grande performance », communication pour le congrès de l'Association française de sociologie, Nantes, 2013.
- STEVENS Hélène, *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif. Le développement personnel dans l'entreprise*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2005.
- STRAUSS Anselm, *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris, 1992, 311p.

TOCQUEVILLE (de) Alexis, *L'Ancien Régime et la Révolution*, 1856, Gallimard, coll. Idées NRF, Paris, 1952, 378p.

ULRICH Dave, *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Review Press, 1996, 304p.

VEZINAT Nadège, *Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, PUF, coll. Le Lien Social, Paris, 2012, 460 p.

WEBER Max, *Essais sur la théorie de la science*, 1904-1917, Plon, coll. Recherches en sciences humaines n°19, Paris, 1965, 539p.

WEICK Karl E., « Educational Organizations as loosely coupled system », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, n°1, mars 1976, pp.1-19.

WHITE Harrison, *Identity and Control. A Structural Theory of Social Action*, Princeton university press, Princeton, 1992, pp. 48-54.

ZALIO Pierre-Paul, « Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrières : de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale. », in *Sociétés Contemporaines*, n°68, avril 2007, pp. 23-81.

ZIMMERMANN Bénédicte, *Ce que travailler veut dire, Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, coll. Etudes sociologiques, 2011, 233p.

# Table des matières

Remerciements .....	7
Sommaire .....	11
Introduction générale .....	17
Les pulsations de la mobilité en entreprise .....	17
<i>Entre reconfiguration d'un marché interne et constitution d'un régime d'épreuve à la mobilité professionnelle.</i> .....	17
Introduction .....	19
S'étonner et questionner le terrain .....	21
Se situer théoriquement et assembler les concepts .....	24
<i>Encadré 1 : Les matériaux mobilisés dans l'enquête</i> .....	32
Énoncer et démontrer la thèse de la thèse .....	34
Chapitre 1 .....	41
Les rouages d'une enquête .....	41
Introduction .....	43
1. Les conditions de l'enquête (avant le terrain) .....	44
1.1 Mon rapport à l'objet : tout objet de recherche est un aveu autobiographique .....	44
1.2 Une configuration tripartite : les modalités de la Cifre .....	50
1.3 Un accès au terrain officiellement informel .....	55
2. Les règles de la méthode (pendant le terrain) .....	59
2.1 Lire, observer, écouter : l'engagement dans l'enquête .....	59
<i>21 septembre 2012, Extrait et retranscription du journal de terrain : Réunion de présentation du protocole de recherche aux DRH Métiers</i> .....	60
<i>27 septembre 2012, Extrait et retranscription du journal de terrain : la rencontre décisive du correspondant RH de La Banque Postale</i> .....	62
2.2 Les ressorts du pragmatisme méthodologique .....	65
3. Validation et construction des résultats (après le terrain) .....	69
3.1 Distanciation dans l'analyse : consommer la rupture avec le terrain .....	69
<i>Encadré 2 : Quelles analyses pour quels matériaux ?</i> .....	73
3.2 L'épreuve de l'écriture .....	76
Conclusion .....	79
Chapitre 2 .....	81
Mobilité professionnelle et reconfiguration d'un marché interne : une façon de « Bouger avec La Poste » ? .....	81
Introduction .....	83
1. La reconfiguration d'un marché interne .....	84
1.1 Les caractéristiques d'un marché interne particulier .....	85
1.2 Un marché interne qui se reconfigure .....	89
<i>Encadré 3 : Les quatre missions de service public de La Poste</i> .....	93
<i>Figure 1 : Organigramme du groupe La Poste en 1996, une organisation territoriale</i> .....	95
<i>Figure 2 : Organigramme simplifié, tel que présenté dans le Document de Référence 2012 du Groupe La Poste.</i> 96	
<i>Figure 3 : Organigramme simplifié présentant les 4 « Métiers » du groupe et les différents échelons hiérarchiques</i> 97	

1.3	La mobilité professionnelle comme modalité de gestion de la transformation .....	102
	<i>Figure 4 : Un exemple de « Parcours croisé » entre la Banque et l'Enseigne pour le métier de conseiller bancaire</i>	104
	<i>Encadré 4 : L'employabilité, histoire d'un concept.....</i>	107
<b>2.</b>	<b>Des opportunités de carrière variées et redéfinies .....</b>	<b>110</b>
2.1	Des fonctionnaires d'État à la carrière bloquée .....	110
	<i>Encadré 5 : Tract du syndicat SUD PTT, novembre 2013 .....</i>	114
2.2	Fonctionnaires et salariés, tous postiers, mais pas tous la même carrière.....	115
	<i>Figure 5 : Evolution des effectifs depuis 1999 en fonction du statut d'emploi, en nombre et en pourcentage</i>	116
2.3	Des marchés internes distincts aux opportunités de carrières distinctes .....	121
	<i>Encadré 6 : La charte de la mobilité pour tous les postiers.....</i>	127
<b>3.</b>	<b>Les raisons d'une enquête en centres financiers .....</b>	<b>128</b>
3.1	La réponse initiale à une demande d'entreprise .....	129
3.2	Un projet finalement gelé.....	131
	<i>Encadré 7 : La voice médiatique et syndicale sur le malaise social de La Poste.....</i>	132
3.3	Une opportunité de recherche à saisir.....	135
	<b>Conclusion .....</b>	<b>139</b>
	<b>Chapitre 3.....</b>	<b>141</b>
	<b>Les centres financiers de La Banque Postale, un terrain à l'image des transformations de l'entreprise .....</b>	<b>141</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>143</b>
<b>1.</b>	<b>La physionomie des centres financiers de La Banque Postale.....</b>	<b>145</b>
1.1	Qu'est-ce qu'un centre financier aujourd'hui ? Une activité de travail marquée par le passage du <i>back</i> au <i>front-office</i> .....	145
1.1.1	La transformation des activités de production vers les services client.....	145
	<i>Encadré 8 : Les différents métiers des centres financiers.....</i>	147
	<i>Figure 6 : Organigramme des centres financiers de [villes B et C].....</i>	148
1.1.2	Le dispositif CEP pour accompagner l'évolution des carrières.....	150
1.2	Un univers féminin, vieillissant et fonctionnarisé : un univers « PTTouille » ? .....	153
	<i>Figure 7 : Pyramide des âges en pourcentage, par sexe, dans l'ensemble de l'entreprise La Poste, puis par secteur d'activité : le vieillissement du personnel, plus marqué dans les Centres financiers.....</i>	155
1.3	Les centres financiers au service d'une banque presque comme les autres .....	161
	<i>Figure 8 : Photographie d'une affiche prise dans les locaux du Centre financier de [ville A], octobre 2012</i>	167
	<i>Encadré 9 : Le serpent de mer de l'adaptation des Services Financiers de La Poste.....</i>	168
<b>2.</b>	<b>La transformation du marché interne par les récits de carrière.....</b>	<b>169</b>
2.1	La difficile unité d'un marché interne (et ses représentations inégalitaires de traitement) .....	170
	<i>Figure 9 : Services de production vs. Services clientèle : un travail de manutention et de saisie de données d'un côté, un travail de relation clientèle et de développement commercial de l'autre.....</i>	174
2.2	Stabiliser la main d'œuvre et redéfinir les règles : les particularités d'un marché interne en transformation .....	176
2.3	Pour faire carrière, « Maintenant, il faut vendre » !.....	180
	<b>Conclusion .....</b>	<b>187</b>
	<b>Chapitre 4.....</b>	<b>191</b>
	<b>Accompagner les mobilités, le drôle de métier de conseiller en évolution professionnelle (CEP) .....</b>	<b>191</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>193</b>
<b>1.</b>	<b>La création des CEP : origines gestionnaires et cadrage « psy ».....</b>	<b>193</b>
1.1	Un projet à la logique gestionnaire venu de La Banque Postale.....	194
1.2	Un investissement massif pour « responsabiliser les agents ».....	200

1.3 Un cadrage souple, hétérogène et aux racines psychologiques pour accompagner les changements professionnels.....	204
<b>2. Le métier de CEP .....</b>	<b>212</b>
2.1 Portraits de CEP .....	212
<i>Table des origines professionnelles des CEP.....</i>	<i>218</i>
2.2 Une place à part dans l'organisation. Entre rapports hiérarchiques et fonctionnels, quelle coopération possible ? .....	221
2.3 Quel travail au quotidien ?.....	232
2.3.1 Identifier un projet professionnel avec chaque postier .....	232
2.3.2 Répondre aux besoins des managers .....	235
2.3.3 Gérer parfois l'urgence et la détresse.....	237
2.3.4 L'ambiguïté d'un métier aux contours mal définis .....	240
<b>3. Quels effets sur les carrières ? .....</b>	<b>243</b>
3.1 La faiblesse de la mobilité à La Poste ? .....	244
3.1.1 Comment mesurer la mobilité ? .....	244
3.1.2 Les chiffres de la mesure officielle.....	247
<i>Figure 10 : Évolution du taux de mobilité géographique (2006-2011) et de la distance (2009-2011) ...</i>	<i>248</i>
<i>Figure 11 : Évolution du nombre de mobilités vers la Fonction publique et du nombre de créations d'entreprise (2008-2011).....</i>	<i>249</i>
<i>Encadré 10 : Quelques repères sur la mobilité dans la Fonction publique et dans le secteur privé .....</i>	<i>249</i>
3.1.3 Des centres financiers particulièrement immobiles ?.....	251
3.2 Les icônes de la mobilité.....	254
3.2.1 La mise en scène des « belles » mobilités .....	255
<i>Douze icônes de la mobilité .....</i>	<i>256</i>
3.2.2 Tanguy, « le premier cobaye » devenu indépendant.....	259
3.3 CEP et après ? .....	266
3.3.1 Faire de la déception une opportunité.....	267
3.3.2 Remplir sa mission en s'appuyant sur sa propre expérience du changement.....	271
3.3.3 Devenir DRH ou devenir coach .....	273
<b>Conclusion .....</b>	<b>274</b>
<b>Chapitre 5.....</b>	<b>277</b>
<b>La variété des pulsations de la mobilité au sein d'un marché en reconfiguration .....</b>	<b>277</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>279</b>
<b>1. La reconfiguration d'un marché interne selon une logique hybride .....</b>	<b>280</b>
1.1 L'absence de remise en cause du caractère durable du lien à l'emploi .....	280
1.2 Une individualisation néanmoins progressive dans la gestion des parcours .....	286
<b>2. La coexistence de règles inégalement prescriptives .....</b>	<b>293</b>
2.1 Un ensemble de règles faiblement structuré.....	293
2.2 L'inégale capacité de « faire agir les règles ».....	302
<i>Figure 12 : Taux de promotion exprimé en pourcentage de l'effectif global .....</i>	<i>313</i>
<i>Encadré 11 : L'accompagnement des mobilités prévu par AMB, extraits des annexes.....</i>	<i>315</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>317</b>
<b>Chapitre 6.....</b>	<b>319</b>
<b>À quoi servent les CEP ?.....</b>	<b>319</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>321</b>
<b>1. L'évolution professionnelle, un problème construit par la direction des ressources humaines.....</b>	<b>325</b>
1.1 Le diagnostic d'un modèle social « à bout de souffle » .....	325
1.2 Dans les centres financiers, une gestion de la mobilité au coup par coup.....	329
1.3 La solution mécanique du vieillissement : « On a sorti le bazooka pour se faire un moustique »	332

Figure 13 : Évolution des effectifs de la structure par statut, 1999-2012 .....	333
Évolution des effectifs et de l'âge moyen des personnels de l'ensemble de La Poste.....	334
Répartition des effectifs par classe d'âge de l'ensemble des personnels de La Poste, données de 2012.....	335
Figure 14 : Évolution de la pyramide des âges de La Poste, en 1991, 2002 et 2012.....	344
<b>2. Être CEP dans un contexte en transformation.....</b>	<b>346</b>
2.1 Dans les centres financiers, « la mobilité, c'est quand ils réorganisent ».....	347
2.2 Écouter pour éviter une crise sociale.....	351
15 novembre 2012, Extrait de journal de terrain : observation d'un entretien des 18 mois avec Bénédicte, agent en service de production.....	353
13 février 13, Extrait de journal de terrain : Observation d'un entretien informel entre un agent et son CEP, « Il faut que je te parle » .....	356
2.3 Argumenter et convaincre pour « fluidifier » les mobilités.....	360
29 novembre 2012, Extrait de journal de terrain : observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production au centre financier de [ville C] .....	362
16 octobre 2012, Extrait de journal de terrain : arrivée au centre national où Martine reçoit les agents.....	368
2.4 Diffuser un discours positif sur la mobilité .....	370
14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (1/3).....	375
14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (2/3).....	380
14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (3/3).....	383
<b>Conclusion .....</b>	<b>384</b>
<b>Chapitre 7.....</b>	<b>387</b>
<b>Les conditions de la mobilité : d'un dispositif gestionnaire à son activation par les postiers.....</b>	<b>387</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>389</b>
<b>1. Une nouvelle gestion des mobilités.....</b>	<b>390</b>
1.1 Un changement de paradigme dans la gestion des ressources humaines.....	390
1.2 Une logique déjà présente dans la Fonction publique depuis longtemps .....	392
1.3 Des transformations limitées dans le cas postal.....	394
Journée forum de formation pour les acteurs RH de proximité et l'ensemble des acteurs RH de la région Nord-Pas-de-Calais. Janvier 2014.....	398
1.4 Un cadre qui reste protecteur vis-à-vis de l'emploi .....	400
<b>2. D'une conception normative de la mobilité aux conditions d'une performativité axiologique d'un marché interne du travail.....</b>	<b>402</b>
2.1 Le principe d'une performativité axiologique.....	402
2.2 Une injonction qui n'embraye pas systématiquement.....	406
16 octobre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP, Martine, et un agent au service des Titres optiques, Pascale.....	407
2.3 Un exemple de contexte contraignant pour s'entraîner à parler de soi.....	418
Photographie prise en formation au démarrage de la deuxième journée (1/3).....	423
Photographie prise en formation au démarrage de la deuxième journée (2/3).....	424
Photographie prise en formation au démarrage de la deuxième journée (3/3).....	426
<b>3. Faut-il être mobile pour faire carrière ? .....</b>	<b>427</b>
3.1 Se raconter pour changer son rapport à la mobilité .....	427
3.2 Mobilité subie ou mobilité choisie, une distinction peu pertinente .....	429
14 novembre 2012, Observation d'un entretien des 18 mois entre un CEP et un agent en service de production : Les vingt premières minutes, le temps du prêche (2/3).....	430
3.3 Une temporalité des carrières et un rapport à la mobilité qui s'avèrent déterminants.....	434
<b>Conclusion .....</b>	<b>441</b>

Conclusion générale .....	443
L'objet et la démarche .....	445
Le mouvement général de la thèse .....	446
Degré de validité des résultats .....	450
Annexes.....	455
1. Récapitulatif des entretiens réalisés.....	457
2. Synthèse des sessions d'observation.....	469
3. Extrait de la proposition d'accompagnement de l'entreprise d'accueil pour la réalisation d'un film sur l'employabilité pour le compte de la DRH du Groupe La Poste .....	473
4. Notre accès au terrain postal .....	477
5. Les tentatives préalables .....	487
Bibliographie .....	499
Table des matières .....	507



