

PREMIÈRE PARTIE

**UN PARCOURS ATYPIQUE,
ÂPRE ET ENRICHISSANT**

1. UN PARCOURS ATYPIQUE

Les orientations de l'activité de recherche que je souhaite poursuivre doivent s'envisager à la lumière de mon parcours professionnel atypique, et des enseignements que j'en ai retirés. Ce parcours s'adosse à une formation artistique initiale, une activité professionnelle menée quelques temps durant dans des studios de création, et sur un retour progressif vers une formation généraliste aboutissant au doctorat de sciences de gestion.

1.1. Une formation initiale artistique

1.1.1. Diplômé de l'Ecole Boulle

En 1976, date à laquelle j'ai réussi le concours d'accès à l'Ecole Boulle¹, la scolarité se déroulait sur quatre ans après une entrée au niveau de la troisième. J'ai donc interrompu une scolarité classique au collège pour suivre la formation de cette école. J'ai intégré la filière dite « artistique » qui se distinguait de la filière technique par la nature de ses ateliers de perfectionnement : la première comprenait les ateliers de sculpture, de gravure, de ciselure ; la seconde s'adossait principalement aux ateliers d'ébénisterie et de menuiserie en siège.

La formation s'articulait autour d'enseignements techniques (dessin industriel, perspective, technologie), artistiques (modelage, dessin, peinture, architecture intérieure) et généraux (mathématiques, français, anglais, etc.). Ayant fait le choix de l'atelier de sculpture, la formation de l'Ecole s'est complétée, me concernant, de cours de sculpture classique et de moulage, ainsi qu'une spécialisation en sculpture contemporaine. Je suis sorti diplômé de l'Ecole Boulle en 1980.

1.1.2. Professionnel en studios de création

Une fois diplômé, et après avoir effectué mon service national à la Coopération, au centre culturel français de Tananarive (Madagascar), j'ai travaillé quelques années dans la création d'objets – objets publicitaires chez le joaillier Cartier, et objets industriels au sein de la société Kohler+Rekow². J'ai également exercé dans le domaine de l'architecture intérieure, dans un cabinet d'architectes. Chez Cartier, l'activité consistait à créer des présentoirs pour les produits de la marque – présentoirs standardisés ou bien adaptés aux vitrines des magasins distributeurs – et à suivre l'ensemble du processus de fabrication. Chez Kohler et Rekow, l'activité était orientée vers le design « produit » : brosses à dents, ordinateurs, fers à repasser, vélo...

¹ Voir présentation de cette école en annexe 1, p. 137.

² *Curriculum Vitae* en annexe 2, p. 139.

1.2. Le retour graduel vers une formation plus généraliste

Je n'avais pas opté pour l'Ecole Boulle en raison de difficultés scolaires – mon cursus se déroulait fort bien – mais en raison d'une certaine appétence pour l'art et l'artisanat. L'interruption d'une scolarité classique au niveau de la troisième a toutefois finit par provoquer une certaine frustration, qui m'a conduit à reprendre des études.

1.2.1. L'examen spécial d'entrée à l'université

Ayant quitté le collège au niveau de la troisième, je n'étais pas titulaire du baccalauréat. La première étape, préalable à toute reprise d'études, a donc été l'obtention d'un certificat d'équivalence autorisant l'inscription à l'Université. Durant l'année scolaire 1985-1986, j'ai suivi la préparation à l'Examen spécial d'entrée à l'Université (ESEU) dispensé par l'Université de la Sorbonne nouvelle Paris XIII – examen que j'ai passé en mai 1986, et obtenu avec la mention très bien.

1.2.2. Diplômé de Sciences po

Une fois cette condition préalable levée, je me suis inscrit au concours d'entrée en première année à l'Institut d'études politiques de Paris. Le choix de Sciences po était dicté par un intérêt intellectuel pour les matières enseignées, mais aussi par le niveau élevé et la brièveté de sa formation³. J'ai échoué une première fois au concours tenté au printemps 1986, immédiatement après l'obtention de l'ESEU ; j'ai été reçu au concours suivant du printemps 1987.

Après une première année commune à l'ensemble des étudiants, j'ai choisi la filière « Service public », formant plus particulièrement aux concours administratifs et articulée autour d'un cursus approfondi en droit (constitutionnel et administratif) et en économie. Je suis sorti diplômé de Sciences po au printemps 1990.

1.2.3. Chargé d'études à la Documentation française

Mon premier réflexe a été de chercher du travail dans des secteurs d'activité où ma double formation – Ecole Boulle et Sciences po – pourrait être utilement soumise à d'éventuels employeurs. J'ai donc orienté ma recherche d'emploi vers les grands groupes de conception, de fabrication et de commercialisation de meubles, ainsi qu'auprès des grandes agences de design industriel et de publicité sur le lieu de vente. Cette démarche a suscité une curiosité importante, suscité de nombreux entretiens, mais aucun n'a débouché sur un emploi.

Après une période de dix huit mois de recherche d'emploi, aussi intensive que vaine, je me suis rendu à l'évidence : ma double formation ne formait pas un atout aux yeux des recruteurs dans les secteurs du meuble et du design ; elle constituait visiblement un handicap pour les employeurs des

³ L'ensemble de la scolarité s'étalait alors sur trois ans, contre cinq aujourd'hui sous l'effet de l'adaptation au système LMD.

autres secteurs d'activité prospectés. J'ai donc mis à profit la spécialisation choisie à Sciences po et me suis inscrit à l'un des rares concours administratifs ouverts aux candidats externes de mon âge : le concours de chargé d'études de la Documentation française, auquel j'ai été admis premier en octobre 1991.

J'ai été affecté à la rédaction de la collection « Les Etudes de la Documentation française » où j'ai tenu des fonctions d'éditeur : relecture et correction des manuscrits ; demande de modifications, de précision et d'ajouts aux auteurs ; accompagnement de la fabrication et de la commercialisation des ouvrages en coordination avec les services commerciaux internes ; recherche ponctuelle d'auteurs. Au bout de deux ans, j'ai changé de poste pour intégrer la rédaction de la revue *Problèmes économiques*, un hebdomadaire qui reproduit des articles d'économie déjà publiés dans les revues nationales et internationales, où je suis resté quatre ans.

1.2.4. Directeur d'hôpital

Après sept ans passés à la Documentation française, j'ai souhaité faire évoluer ma carrière. J'ai réussi le concours d'admission au cycle préparatoire au concours interne d'accès à l'Ecole nationale d'Administration (ENA). J'ai suivi cette préparation durant un an avant que de passer les concours internes de l'ENA et de directeur d'hôpital public. J'ai échoué de peu au concours de l'ENA (50^{ème} sur 46 reçus cette année-là) et ai été reçu second au concours de directeur d'hôpital public.

J'ai donc suivi une scolarité de vingt-sept mois à l'Ecole nationale de la Santé publique (ENSP), articulée autour d'une formation théorique à Rennes et de deux stages pratiques d'une durée totale de quatorze mois qui se sont déroulés à l'hôpital Saint-Antoine à Paris. A l'issue de cette scolarité, j'ai été recruté par l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, où j'ai tenu successivement les postes de directeur des finances à l'hôpital Beaujon (Clichy-la-Garenne, Hauts-de-Seine), et de directeur des ressources humaines à l'hôpital Raymond Poincaré (Garches, Hauts-de-Seine).

1.3. Le doctorat de sciences de gestion, aboutissement d'activités d'enseignement et de recherche

1.3.1. Les premières publications

Peu de temps après être entré à la Documentation française, j'ai été amené à rédiger certains textes en complément de contributions publiées dans la collection « Les Etudes ». Par la suite, ayant développé des domaines de spécialisation à la rédaction de la revue *Problèmes économiques*, j'ai été conduit à écrire des textes dans les domaines de la protection sociale, de l'emploi et du chômage. Ces articles ont été publiés dans des revues éditées par la Documentation française (*Les*

*Cahiers français, Problèmes politiques et sociaux*⁴), et dans d'autres revues généralistes : *Economie et Humanisme* et *Etudes*. En 1997, la Documentation française a publié mon premier ouvrage, consacré au chômage et intitulé : *Le chômage. Mécanismes économiques, conséquences sociales et humaines*.

Toujours employé à la Documentation française, cette spécialisation sur les questions du chômage et de l'emploi m'a conduit à mener une mission d'étude pour le compte de la Fondation nationale Entreprise et Performance (FNEP), consacré au mécanisme d'invalidité au travail au Pays-Bas (WAO). La WAO présentait la particularité d'étendre ses critères d'éligibilité à la possibilité d'intégrer le marché du travail. Un article a été tiré du rapport issu de cette mission, qui a été publié dans une revue à comité de lecture : la *Revue française des Affaires sociales*.

Durant ma scolarité à l'Ecole nationale de la Santé publique, j'ai approfondi cette activité de publication. Avec un collègue élève directeur d'hôpital, j'ai mené une enquête par questionnaire auprès de 1 200 hôpitaux pour évaluer l'impact de la Couverture maladie universelle (CMU) sur les établissements publics de santé. Un article a été tiré de ce travail et publié dans la revue *Gestions hospitalières*. Pendant les stages effectués à l'hôpital Saint-Antoine, je me suis immergé dans plusieurs services de soins afin d'estimer l'impact que pourrait avoir l'application imminente des 35 heures à l'hôpital, et ce dans la perspective du mémoire de fin de scolarité à l'ENSP. Un article a également tiré de cette recherche, publié dans la revue *Gestions hospitalières*.

Une fois devenu directeur d'hôpital, j'ai de nouveau conduit une mission d'étude pour le compte de la FNEP. Cette fois, l'objectif était d'observer les modalités – économiques et culturelles – de la prise en charge des populations les plus démunies dans les hôpitaux turcs. Un article a été tiré du rapport remis à l'issue de cette mission, et publié dans une revue à comité de lecture : la *Revue internationale de Sécurité sociale*.

1.3.2. Enseigner à Sciences po

La publication de mon premier ouvrage, consacré au chômage, et les commentaires qui en ont été faits, m'ont conduit à apporter ma contribution à un groupe d'enseignements dirigés par Marie-Thérèse Join-Lambert et Jean-Emmanuel Ray à l'Institut d'études politiques de Paris. J'y ai animé une « conférence de méthode » consacrée aux questions de l'emploi, du chômage, et du droit du travail, auprès d'étudiants de troisième année.

Quelques années plus tard, j'ai de nouveau enseigné à Sciences po, où j'ai dispensé un enseignement comparatif entre les fondements et les méthodes de gestion des ressources humaines dans les secteurs public et privé. L'objectif était d'attirer l'attention des étudiants sur les caractéristiques –

⁴ Les références des publications sont toutes précisées dans la seconde partie du mémoire, et reprise dans la liste de mes publications en annexe 3, p. 143.

formelles et, surtout, culturelles – dont chaque gestionnaire des ressources humaines doit tenir compte suivant qu’il encadre des personnels sous statut ou recrutés sous contrat.

1.3.3. Le doctorat de sciences de gestion

La décision d’entreprendre la rédaction d’une thèse de doctorat est le produit de cette activité de publication et d’enseignement, et de la rencontre avec Jean de Kervasdoué. Peu après la publication de l’article tiré de l’observation du travail dans les services de soins de l’hôpital Saint-Antoine, et de sa publication dans la revue *Gestions hospitalières*, ce dernier m’a contacté pour me dire qu’il n’avait jamais rien lu d’aussi bon sur le sujet et pour me proposer de dispenser quelques heures de cours au sein des enseignements de la Chaire qu’il dirige au Conservatoire national des Arts et Métiers.

Au fil de cette collaboration, l’idée a germé de concrétiser l’ensemble du travail de recherche et de publication accompli jusqu’alors dans une thèse de doctorat – l’axe de recherche étant la prolongation des observations initialement faites et décrites dans l’article en question : la mise en évidence du caractère standardisé et programmable des tâches accomplies par les personnels des services de soins s’accompagnait, en effet, d’une interrogation quant à leur faible programmation.

2. UN PARCOURS ÂPRE

Ce parcours professionnel est donc original, mais il a été aussi rugueux en raison de la nécessaire, et parfois délicate, adaptation à des milieux professionnels variés, et parce qu’il a été marqué par le chômage et, donc, par une période de remise en question professionnelle et personnelle.

2.1. Adaptation et conformation à des milieux professionnels différents

Passer du secteur des studios de création à une administration centrale de l’Etat, puis à la fonction publique hospitalière ; travailler dans le secteur public puis dans le secteur privé ; exercer une activité professionnelle dans des structures de quelques dizaines de personnes à quelques centaines puis quelques milliers... Ces différents ajustements professionnels ne sont pas aisés. Le positionnement de chacun dans son métier relève pour partie de l’expérience acquise au fil du temps. Or en changeant régulièrement de culture professionnelle, je n’ai pas pu bénéficier de ce « polissage » naturel. L’effort d’adaptation à un nouveau milieu, une nouvelle façon de faire, de nouveaux codes et rites de travail, se sont conjugués avec la difficulté – parfois l’impossibilité – d’y adapter des procédés et des façons de faire jugés efficaces et performants ailleurs.

Dans les studios de création, par exemple, le travail est fondé sur la réactivité, la confrontation des idées, l’égalitarisme de la prise de parole jusqu’à la prise de décision ; dans la fonction publique,

au contraire, l'importance accordée aux relations hiérarchiques condamne ces pratiques. De même que la légitimité de la prise de parole est fondée sur la place de chacun dans l'organigramme, la pertinence des propos et l'efficacité du travail n'y sont pas non plus complètement étrangères. Dans le secteur privé, *a fortiori* dans des structures de taille réduite, c'est le chiffre d'affaires engendré par le travail de chacun qui fait foi ; dans le secteur public, l'étalonnage des compétences suit des règles plus formelles.

2.2. L'expérience du chômage après Sciences po

L'autre élément majeur de rugosité dans mon parcours professionnel, est la période de dix huit mois passés au chômage. Entre ma sortie de Sciences po et mon entrée dans la fonction publique, à la Documentation française, j'ai subi l'épreuve – à nulle autre pareille – d'une recherche vaine de travail.

Je me suis rendu compte que derrière les discours convenus sur la primauté de la personnalité et du parcours des candidats sur leur formation, c'est à un grand conformisme des recruteurs que je me suis trouvé confronté. Pourtant, âgé de 30 ans, diplômé de Sciences po, avec un parcours professionnel antérieur certes atypique mais pas stigmatisant, il me semblait offrir aux recruteurs rencontrés un profil intéressant de candidat fondé sur une puissance de travail, une capacité d'adaptation et une intelligence des situations. Ce n'est pas ainsi que mon cheminement professionnel a été perçu : sa non-conformité a dérangé.

J'ai donc emprunté le chemin parcouru par tous les chômeurs : les premiers temps marqués par l'enthousiasme et la certitude de trouver (ou de retrouver) rapidement un emploi ; le choc des refus qu'on ressent comme injustifiés ; la démobilitation insidieuse qui cède la place au renoncement ; la perte profonde de confiance en soi, alimenté par le regard des proches qui, par devers eux, finit par se faire suspicieux : comment comprendre en effet qu'on échoue là où réussissent ceux qui retrouvent un emploi ?

Quand il s'est agit d'écrire un livre, c'est tout naturellement vers ce sujet que je me suis tourné, comme une forme d'exorcisme par l'explication et la compréhension, comme si le caractère collectif du phénomène en atténuait les souffrances personnelles. Le caractère éminemment involontaire du chômage m'est apparu en tant que chômeur, s'agissant en tout cas de la grande majorité des situations. Quand le chômage n'est pas, ou pas totalement involontaire (tout demandeur d'emploi croise de tels cas au fil de ses démarches), il se paye du prix d'une désocialisation.

L'autre constat que j'ai pu faire en recherchant un emploi est celui de l'insuffisance des structures d'accompagnement à la recherche d'emploi : insuffisance dans leur dimensionnement et insuffisance dans leur prestation. La médiation d'un tiers dans la recherche d'emploi efface en grande partie le caractère stigmatisant de la situation de chômeur : ce n'est plus d'une situation personnelle qu'il s'agit où la personnalité, l'histoire ou le parcours du demandeur d'emploi seraient en

question, puisque la démarche du demandeur d'emploi est portée par une structure collective. C'est certainement – c'est en tout cas ma conviction – une des raisons pour lesquelles l'intermédiation des réseaux est si efficace dans une recherche d'emploi.

2.3. Un parcours devenu stigmatisant, même à mes propres yeux : le grand oral de l'ENA

Cette période de chômage a fortement contribué à rendre mon parcours professionnel problématique à mes propres yeux. Des années durant, mon *curriculum vitae* n'a pas fait état de la formation et de l'expérience professionnelle acquises avant Sciences po. J'avais fini par internaliser le caractère stigmatisant – dans les faits – de ce parcours, sans me rendre compte qu'il pouvait être valorisant dans d'autres circonstances, à condition d'en être moi-même persuadé.

Le grand oral de l'ENA est le moment où ce rejet s'est exprimé le plus manifestement. Les candidats admissibles à l'issue des épreuves écrites remplissent un formulaire à l'attention des membres du jury, dans lequel ils attirent l'attention de ces derniers sur les éléments bibliographiques qui leur semblent le mieux caractériser leur candidature. Candidat admissible, je me suis interrogé sur l'opportunité de citer ma formation initiale à l'Ecole Boule ; je me suis résolu à le faire, sachant que les membres du jury interrogent systématiquement les candidats du concours interne *via* l'angle de leur parcours professionnel.

Le jour de l'épreuve, une part importante des questions qui m'ont été posées s'articulaient évidemment autour de ce cheminement atypique qui m'avait mené de l'Ecole Boule au grand oral de l'ENA. C'était, de mon côté, précisément ce que je souhaitais éviter, échaudé par les revers essuyés durant la période passée à rechercher vainement un emploi. Je me suis à ce point employé à convaincre le jury du caractère conventionnel de ma candidature que l'un de ses membres, lassé sans doute de mes atermoiements, m'a demandé : « *Est-ce que vous pensez qu'il est dangereux pour un énarque d'avoir une activité artistique ?* » Je me souviens encore de l'incompréhension éprouvée face à une question que je trouvais proprement absurde, et tellement éloignée de l'image que je voulais renvoyer de moi.

J'ai l'intime conviction aujourd'hui que le jury m'a suivi : si moi-même je ne considérais pas mon parcours comme valorisant, comment aurait-il pu en être ainsi pour eux ? Pourtant, avec le recul, je me rends compte qu'il aurait suffi de ne pas tourner le dos à mon expérience professionnelle pour que les portes de l'ENA me soit ouvertes : diplômé de l'Ecole Boule, non titulaire du baccalauréat, et pourtant admissible à l'ENA, les membres du jury ont – contrairement à ce qui est souvent dit – une ouverture d'esprit suffisante pour y admettre quelqu'un présentant mon profil. Dit plus cyniquement, la standardisation des candidats retenus s'accompagne généralement du recrutement de quelques profils non-conformistes. J'aurais pu bénéficier de cette disposition d'esprit.

Ne pas être devenu un énarque est au fond assez peu important ; ce qu'il l'est davantage, en revanche, c'est de percevoir la richesse du parcours professionnel et personnel que j'ai suivi, de le mettre à profit, d'en retirer et d'en partager les enseignements.

3. UN PARCOURS ENRICHISSANT

Bien que sinueux et âpre, ce parcours professionnel a été également enrichissant, à l'origine de nombreuses observations et de plusieurs questionnements – tout particulièrement s'agissant du monde du travail.

3.1. La connaissance intime du monde du travail

3.1.1. Grandes et petites structures

Il n'est pas si fréquent de pouvoir travailler à la fois dans de grandes entreprises et dans des structures professionnelles de taille réduite, ou très réduite. Avoir pu exercer une activité professionnelle au sein d'une grande entreprise (Cartier) ou d'une administration centrale de l'Etat (La Documentation française), employant plusieurs milliers de salariés, et dans des studios de création en salariant une dizaine, m'a mis en situation d'observer divergences et convergences selon la taille de la structure de travail, indépendamment du secteur d'activité ou du statut juridique.

La proximité entre employeur et employé a une grande influence : plus la taille de la structure augmente, plus la relation se dépersonnalise, passant par des services professionnalisés, non impliqué personnellement dans le lien de subordination. La personnalisation joue à plein dans des structures de petite taille, là où se pose le plus souvent la question de la « *cause réelle et sérieuse* » exigée par le droit du travail pour tout licenciement. La personnalisation joue également s'agissant du salaire : dans une structure de travail de quelques personnes, l'argent versé chaque mois en contrepartie du travail fourni demeure celui de l'employeur, *a fortiori* si ce dernier a commencé seul son activité et est encore imprégné par ce mode de fonctionnement. Dans une structure plus importante, les salaires versés perdent toute dimension personnelle en s'agglomérant dans la masse salariale. Le caractère impersonnel de la bureaucratie sociologique s'observe dès qu'un seuil de salariés est atteint.

Cette proximité est renforcée par l'existence – ou l'absence – de représentants du personnel, elle-même déterminée par la taille de l'entreprise ou de la structure de travail. L'absence de tiers place le salarié en relation directe avec son employeur, ou son représentant, et l'implique dans un rapport de force qui lui est défavorable le plus souvent. Le droit du travail est moins destiné à des structures de travail importantes, où il serait désormais contreproductif de ne pas introduire d'incitation toujours plus performante, il est davantage destiné à de petites ou de très petites struc-

tures où la personnalisation du lien de subordination rend extrêmement aléatoire la capacité du salarié à faire prévaloir ses droits.

L'atmosphère de travail est également déterminée par la taille de la structure, bien plus que par son statut. Qu'elle soit publique, privée ou associative, on observe des rites et des codes de travail similaires dans une structure importante.

3.1.2. Secteur public et secteur privé

Les points communs liés à la taille ne sont pas les seuls. Avoir travaillé dans les secteurs public et privé (et accessoirement dans le secteur associatif), m'a permis de me rendre compte que le clivage si souvent avancé entre les deux secteurs n'était pas corroboré par l'expérience tirée d'une vie professionnelle passée sur les deux terrains.

De nombreuses similarités entre le secteur public et le secteur privé peuvent être constatées, les différences les plus marquantes ne portant pas sur règles mais sur les valeurs. En particulier, les principes qui régissent l'organisation du personnel dans le secteur public ne sont pas à l'origine des contraintes souvent décrites comme inhibant la gestion des ressources humaines dans ce secteur. Les fondements de la gestion du personnel dans les deux secteurs sont, certes, différents mais une fois dépassées les questions de terminologie, les points communs et les nombreuses similarités apparaissent, j'y reviendrai plus bas.

Durant mon parcours professionnel, j'ai également été confronté à la difficulté de délimiter précisément les champs du public et du privé, en étant mis au contact de l'intégration d'activités commerciales au sein même de structures publiques – comme à la Documentation française ou à l'hôpital. La Documentation française est une maison d'édition qui présente la particularité d'être une administration centrale de l'Etat dotée d'un compte de commerce qui l'autorise à exercer une activité commerciale, et dont le produit représente une part importante de son budget de fonctionnement. Le travail au quotidien dans cette maison d'édition particulière a donc suivi des objectifs opposés : la mission de service public qui enjoignait de publier des textes qui, autrement, n'auraient pas atteint un lectorat suffisant pour justifier une édition dans le secteur concurrentiel ; la nécessité de publier des textes dont la confidentialité de la diffusion ne doit pas constituer le seul critère de qualité ; le souci de ne pas faire une concurrence déloyale aux maisons d'éditions privées en fixant un tarif de vente minoré par la dotation publique versée. Au jour le jour, donc, j'ai vécu les tiraillements provoqués par la rencontre entre ces objectifs contradictoires, et les solutions trouvées pour y répondre.

Dans un contexte radicalement différent – comme directeur des finances d'un hôpital public – j'ai été amené à identifier la même confrontation entre ces deux logiques. La nécessité de respecter le budget annuel imparti, la réflexion sur le contrôle des dépenses, la réduction de certaines d'entre elles, ont soulevé des éléments d'argumentation avec lesquels j'étais déjà familiarisé. Une nou-

velle fois, j'ai pu me rendre compte que pour beaucoup la mission de service public affranchissait du souci d'une bonne gestion, comme si l'aspiration à l'efficacité et à l'efficience n'avait que le profit comme justification. A l'hôpital comme à la Documentation française, il était tout aussi difficile d'expliquer que l'efficacité était le gage d'un bon emploi des deniers publics et, donc, une manière de répondre au mieux à l'objectif de l'organisation à laquelle on appartient. Cette question prenait une dimension encore plus avivée à l'hôpital, sous l'effet de l'activité libérale permise aux praticiens hospitaliers – avec les moyens de l'hôpital, et en échange du reversement d'une redevance compensatoire.

3.1.3. La variété des secteurs d'activité

Mon parcours professionnel se caractérise également par la grande diversité des branches d'activité dans lesquelles j'ai travaillé : architecture, design, mobilier, édition, hôpitaux, centre d'enseignement... J'ai ainsi pu constater à quel point la nature de l'activité détermine les modalités d'organisation au sein des structures de travail, les rapports qui s'établissent entre les différents personnels qui les composent.

Les studios de création et d'architecture sont caractérisés par des relations très informelles et une apparente égalité hiérarchique entre les personnels. Le travail en équipe est privilégié, tout particulièrement s'agissant des activités créatives. Ce n'est pas la taille seule qui détermine ce type de fonctionnement : la nécessité de produire sans cesse et de se renouveler ne s'accommode pas d'une segmentation quelconque dans l'attribution des dossiers et des contrats, ou d'une hiérarchisation dans la distribution des tâches. Même dans une entreprise aussi grande que l'est le groupe Cartier, l'impératif de dynamisme et de réactivité commandait la répartition des activités de création entre des unités de petites tailles, cependant que les autres secteurs demeuraient structurés autour de services ou de départements répondant aux standards d'une structure de travail de cette taille.

Dans une maison d'édition telle que la Documentation française, le caractère d'administration centrale n'est pas exclusif de la culture de l'édition, de son langage, de ses rites. La plupart des personnels qui la composaient étaient fonctionnaires, mais dans le même temps étaient empreint de la culture de leur métier : éditeur, secrétaire de rédaction, chargé de fabrication, commerciaux... J'ai également pu observer, de façon sans doute accentuée, cette influence du métier sur le statut à l'hôpital : les personnels y sont tout autant ce qu'ils font professionnellement que ce qu'ils sont statutairement. La structuration par le métier est très puissante dans le positionnement de chacun au sein de l'organisation de travail.

3.2. Les questions que je me suis posées

Ce parcours professionnel atypique m'a incité – parfois contraint – à me poser un certain nombre de questions, particulièrement articulées autour de l'implication professionnelle, de la motivation et du sentiment d'appartenance.

3.2.1. Aux deux bouts de la hiérarchie, employé et cadre dirigeant

Le fait d'avoir été, à quelques années d'intervalle, employé puis cadre dirigeant m'a permis de me rendre compte de la posture de l'un et de l'autre de ces niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation. Avoir été un employé me permet de connaître ce qu'on éprouve en tant que tel, et d'identifier les ressorts psychologiques de telle ou telle attitude, parfois déplorée par les cadres supérieurs ou dirigeants. Ne pas exercer, ou peu, de responsabilité d'encadrement introduit un rythme quotidien de travail très homogène, parfois monotone. Le modèle horaire est déterminant, la présence permanente sur le lieu de travail requise et contrôlée. Ces caractéristiques – parfois pesantes – apportent néanmoins une dimension sécurisante au travail, propice à « l'échappement », c'est-à-dire une possibilité ouverte de concentrer son esprit, ses préoccupations vers d'autres sujets tout en tenant correctement sa fonction.

Le rythme de travail du cadre supérieur/cadre dirigeant est paradoxalement empreint de davantage d'autonomie et de servitude : autonomie dans l'organisation de son travail ; servitude dans l'exigence de résultats que l'on attend de lui. Ce qui est gagné en liberté horaire se paye en tension psychologique. Le cadre est convié à s'inscrire dans la stratégie de la structure où il travaille, c'est à ce titre qu'on lui donne les informations nécessaires pour la comprendre. Le corollaire est qu'il en devient pour partie dépositaire : même à son corps défendant (dans des situations où sa fonction n'interfère pas avec le sujet évoqué), il peut être amené à rendre compte d'une évolution jugée non conforme aux attentes.

Il en va toute autrement pour l'employé : ne pas lui donner les informations réservées à l'encadrement le place sans aucun doute en position d'asymétrie d'information par rapport à sa hiérarchie, mais aussi en situation de force puisque l'on ne peut attendre de lui qu'il fasse sien des objectifs dont il n'est pas saisi, dont la responsabilité ne lui échoit pas. Le champ d'action professionnel de l'employé est circonscrit par la sphère d'autonomie et de responsabilité qui lui est accordée.

J'ai également été mis en situation d'expérimenter plusieurs dispositions du code du travail, que j'ai enseigné quelques années plus tard à Sciences po. J'ai personnellement été confronté à des employeurs utilisant la période d'essai d'un mois d'un contrat à durée indéterminée comme outil de travail temporaire : les candidats se succédant ainsi pour accomplir des travaux ponctuels. J'ai également pu constater que, faute d'emploi salarié, de nombreuses personnes s'établissaient en profession libérale tout en tenant des postes de salariés au sein de l'entreprise. Le conflit

d'objectif qui sous-tend le droit du travail, entre protection du salarié et liberté d'entreprendre, n'est pas à mes yeux un concept purement théorique mais une réalité que j'ai vécue au quotidien.

3.2.2. Comment mobiliser et stimuler ? La conduite de projets

La conduite de projets, l'animation d'équipe, la capacité d'entraînement du manager, doivent prendre en compte le positionnement des acteurs de la structure de travail en regard du rôle qui leur est confié. Pour qu'un discours rassembleur et mobilisateur porte, il faut qu'il soit adossé à des arguments pertinents pour le public à qui il est délivré. Combien de fois n'entend-on pas des dirigeants demander des efforts de mobilisation à l'ensemble de leurs subordonnés sur la base de thèmes stratégiques qu'on n'avait pas jugé bon de leur expliquer jusqu'alors ?

Avoir été employé avant de devenir cadre m'a persuadé que l'arme suprême du manager est la cohérence : on ne peut mobiliser des équipes qu'après les avoir préalablement associées aux enjeux de l'action que l'on conduit. Tenter de les mobiliser sur des thèmes dont on les avait toujours tenues écartées est voué à l'échec. L'actualité fourmille d'exemples des deux comportements : tel dirigeant d'entreprise qui parvient à obtenir des réductions temporaires d'avantages, parfois de salaires, de ses employés et de leur représentants ; tel autre dont le discours, pourtant pertinent, demeure inaudible pour le personnel.

De même, avoir travaillé à des niveaux hiérarchiques intermédiaires, dans des périodes de restructuration profondes, m'a ouvert les yeux sur l'intelligence et la compréhension de la situation de l'organisation pour une part très importante de ses membres – quel que soit leur niveau hiérarchique. Cette compréhension est très fréquemment sous-estimée par les dirigeants d'organisation de travail, qui laissent dès lors le personnel face à un seul discours, celui des organisations représentatives du personnel.

A l'hôpital, j'ai ainsi pu constater que les directions ne communiquaient pas assez avec le personnel, tout particulièrement sur les enjeux financiers et stratégiques, au motif de la complexité de ces derniers. Or le discours des directions d'hôpitaux est toujours très attendu. En tant que directeur des finances de l'hôpital Beaujon, je pense être parvenu à faire adhérer l'ensemble des agents que je dirigeais à la mise en œuvre d'outils drastiques de suivi et de contrôle des dépenses des services de soins, parce que depuis mon entrée en fonction, ils avaient tenus informés – tous les mois et à l'instar des chefs de services de soins – de la situation financière de l'hôpital et des enjeux afférents.

3.2.3. Responsable et non responsable : le lien entre décision et application de la décision

Mon parcours professionnel m'a de plus conduit à m'interroger sur le lien existant entre le niveau de responsabilité hiérarchique et la capacité à faire appliquer une décision. Tout particulièrement, le fait d'avoir travaillé dans le secteur privé avant que d'exercer dans le secteur public m'a permis

d'identifier – au sein de ce dernier – les éléments caractéristiques d'une modulation du lien hiérarchique.

Dans le secteur privé, le couplage est fort entre niveau de responsabilité, capacité de prise de décision et application des décisions prises ; dans le secteur public, ce lien n'est pas systématiquement plus faible – en dépit de ce qui est parfois avancé – mais il est beaucoup plus variable, dépendant davantage du contexte et de la personnalité des acteurs. Assez paradoxalement, l'inertie étant dénoncée comme un des travers du fonctionnement administratif, cette caractéristique finit par être internalisée par les personnels d'encadrement : elle y est davantage admise que dans le secteur privé où ce comportement continue d'être considéré comme déviant – *a fortiori* depuis que l'intensité du travail s'y est fortement accrue.

Avoir été un employé me permet de comprendre profondément les ressorts de ce comportement, les réactions que l'on peut avoir face à sa hiérarchie. La réticence à l'obéissance, ses modalités d'expression, sont d'autant plus marquées que la responsabilité finale du donneur d'ordre est engagée. Plus le responsable hiérarchique devra personnellement rendre des comptes du travail accompli par ses subordonnés, plus il sera vulnérable à leur égard. Il n'y a donc pas d'automaticité entre passation d'un ordre et accomplissement de ce dernier, ce lien faisant entrer en jeu de nombreux autres éléments.

3.2.4. L'appropriation et l'appartenance professionnelles

Le fait d'avoir régulièrement changé d'univers professionnels, de fonctions et de niveaux de responsabilité, m'a permis aussi d'éprouver personnellement la variété des mécanismes d'appropriation et d'appartenance professionnelles, de me rendre compte des différences dans leurs fondements, leurs légitimité, leurs rites, parfois leurs mythes.

Diplômé de l'Ecole Boulle, je me suis inscrit dans la lignée des Compagnons du Tour de France, établie sur un rapport charnel avec la matière et sur la dévotion accordée à l'œuvre, au travail bien fait. L'artisanat est un univers atomisé, focalisé sur l'établi, où la collectivité se limite pour une grande part à l'agglomération de destins individuels. Diplômé de Sciences po puis ancien élève de l'Ecole nationale de la Santé publique, je suis entré dans l'univers de la dématérialisation, de la délégation, et du lien relâché entre commande et exécution. La valorisation de l'action entre ces deux univers passe par des vecteurs radicalement différents – sans préjudice de l'imprégnation culturelle propre à chaque secteur d'activité. Dans un cas, l'œuvre est censée parler d'elle-même ; dans l'autre, faire savoir est tout aussi important que faire.

Mon passé de « col bleu » et mon présent de « col blanc », qui se sont percutés le jour de mon Grand Oral de l'ENA, m'ont convaincu de la cohabitation invisible de plusieurs univers culturels au sein d'une même organisation de travail, de l'existence de nombreux systèmes de valeurs souvent irréductibles les uns aux autres, parfois antagoniques. L'hôpital a été, de ce point de vue, un

terrain d'observation particulièrement riche, en raison de la coexistence d'un grand nombre de types de métiers au sein de la même organisation : médicaux, paramédicaux, ouvriers, administratifs, techniques, managériaux. Je me suis rendu compte que l'établissement d'une communication, parfois l'instauration d'un rapport de confiance, passe par la capacité à identifier les ressorts de l'appartenance professionnelle de l'interlocuteur et à utiliser le langage afférent.

Tout particulièrement, j'ai pu constater à l'hôpital que l'immersion dans une catégorie ou un contexte professionnels provoquait l'appropriation des valeurs, des codes et de la légitimité du corps professionnel d'accueil, et que ce mécanisme l'emportait sur l'appartenance professionnelle définie par le diplôme ou la catégorisation externe. Ainsi, les secrétaires médicales – personnels éminemment administratifs – se définissent souvent comme des personnels soignants parce qu'elles travaillent dans des services de soins. A l'inverse, le médecin responsable de l'information médicale, parfois même le président de la Commission médicale d'établissement, sont fréquemment enclins à se considérer (à juste titre) comme des membres de l'équipe dirigeante de leur établissement.

De ce parcours singulier, j'ai retiré la conviction de l'importance majeure que tient l'observation du terrain. Il est aussi à la base des recherches que j'ai précédemment engagées et qui se sont formalisées dans des publications.

