

Réflexions sur les transformations gestionnaires d'une grande entreprise française

Entretien réalisé par Gérard Althabe et Monique Selim

G. Althabe, EHESS, Paris ; M. Selim, IRD, Paris

Je suis entrée dans l'entreprise, une compagnie d'assurances, en 1983. J'avais fait deux ans de sociologie après un bac B. J'ai été embauchée grâce aux contrats FNE (Fonds national pour l'emploi). Après la mise en place de la retraite à 60 ans, tout le monde n'avait pas forcément le nombre d'années de cotisations de retraite requis et donc pour bénéficier d'une retraite à taux plein avant 65 ans, les gens qui avaient 60 ans pouvaient partir, étaient mis au chômage pendant les cinq années qui restaient et ensuite touchaient leur retraite.

A l'époque, les grandes entreprises devaient embaucher autant de salariés qu'il y avait de départs. Il y a eu beaucoup d'embauches à ce moment. Je suis entrée comme liquidatrice de retraite. Ça consistait à calculer le montant des retraites complémentaires acquises par les salariés d'après les années de cotisation. Cet argent-là est géré par des sociétés d'assurance et d'autres organismes. Donc l'entreprise gérait un régime complémentaire de retraites, pour les cadres et cadres supérieurs en l'occurrence. Ça m'intéressait relativement, parce qu'il y avait pas mal de législation, etc. De plus,

l'équipe dans laquelle je travaillais était relativement jeune et l'ambiance de travail agréable. Nous avons peu de relations en dehors des heures de bureau mais il faut dire que je ne les recherchais pas.

Au bout de cinq-six ans, j'ai commencé à m'ennuyer et j'ai voulu changer de domaine. Comme j'étais dans une grande entreprise, je pensais qu'il y avait sûrement pas mal de possibilités. Je me suis renseignée pour savoir ce que je pouvais faire avec un bac et quel diplôme supérieur que je pouvais obtenir. J'ai opté pour un DUT de techniques de commercialisation. A ce moment-là, le réseau commercial de l'entreprise était extérieur : ce sont des agents d'assurance (professions libérales) et des courtiers (commerçants) qui commercialisaient les produits d'assurance. Il n'y avait pas de réseau de distribution interne. L'entreprise a monté des petites agences et embauché des salariés pour les gérer. Sachant que ces perspectives existaient, j'ai donc obtenu un DUT en un an de formation continue, avec à la clé l'idée de travailler dans une de ces agences. Trois mois plus tard — le temps que les choses se mettent en place — j'ai obtenu un poste dans une de ces agences. C'était en 1990. On distribuait des produits d'assurances, on gérait les contrats, on organisait la promotion des produits. Je trouvais cela formidable parce que je me sentais vraiment indépendante, avec des responsabilités que je n'avais pas auparavant, sur tout un tas de domaines, comptabilité, gestion, etc.

Mises en scènes hiérarchiques et changements des modes de gestion

Lorsque j'étais encore dans mon ancien service, le grand truc de l'entreprise, c'était les groupes d'expression des salariés (GES). Au niveau des rapports hiérarchiques, c'était assez affirmé : chef de section, chef de service (souvent un ancien militaire de carrière), agents de maîtrise (chef de bureau), employés. Cependant, les lois Auroux avaient initié les GES : les salariés d'un bureau, une quinzaine, se réunissaient une fois par trimestre avec un agent de

maîtrise et on débattait des problèmes rencontrés dans le travail (problèmes de procédures, problèmes d'outil informatique, manque de personnel éventuellement...). On faisait un rapport de cette réunion qui était présenté au chef de service et quelque temps plus tard, les réponses aux problèmes soulevés nous étaient communiquées. Il n'y avait pas de contact direct avec la hiérarchie mais on s'investissait vraiment dans ces réunions qui nous semblaient représenter un terrain d'expression.

Lorsque j'ai débuté en agence, les GES n'étaient plus pratiqués. Il y avait une dizaine d'agences, dans Paris, et périodiquement il y avait des réunions. Et là, c'était la grande période des messages du type : « on est tous ensemble, l'entreprise a des difficultés — c'est quand même le début des années 90 — mais on va les résoudre ». Alors il y avait des séminaires dans des hôtels de campagne... On y jouait au golf pendant 2 jours... On exprimait quand même nos revendications mais en présence des membres de la direction qui, avec nous, participaient à ces séminaires. En fait c'était comme des groupes de réflexion, avec des questions telles que : « quelle est la meilleure façon d'obtenir une qualité supérieure dans notre travail ? »

Avec le projet de privatisation, un certain nombre de transformations sont intervenues. En particulier, la convention collective a été dénoncée. Dans ces agences, on avait de moins en moins d'autonomie. On nous a enlevé des tâches : gestion des sinistres, comptabilité... On se retrouvait à être des vendeurs de contrats. Un service marketing spécifique aux agences centralisait toute la promotion des produits. On se retrouvait de simples vendeurs de contrats. Il y a eu un changement de notre direction de rattachement. Alors qu'avant on faisait partie de la direction du réseau d'agents — donc même direction que celle qui gère les agents indépendants, parce qu'ils ont tout de même des comptes à rendre à l'entreprise — on a fait partie de la direction des risques aux particuliers. Cela permettait un meilleur contrôle de l'activité des agences. C'est intervenu à partir de la fin de l'année 1993 : dénonciation de la convention collective, mise en place d'une nouvelle grille de salaires, nouvelles définition des tâches avec

moins d'autonomie. La privatisation (officiellement) date de juillet 1996. Ils ont anticipé sur la privatisation.

Après la privatisation, il y a eu toutes les notes de la direction, disant que, puisqu'il y a des actionnaires, il faut une rentabilité plus forte pour garantir une rémunération des actions. A la fin de l'année 1996, j'ai assisté à une réunion organisée dans une ville de province par la direction des risques de particuliers, à laquelle les agences étaient rattachées. Presque un salarié sur trois de cette direction y était convié, ce qui doit représenter environ 300 personnes. La journée se déroulait ainsi : départ collectif en train avec distribution de ballons, Tee-shirts au sigle de l'entreprise ; accueil à l'hôtel puis rendez-vous dans la salle de spectacle de la ville, une sorte de palais des congrès. Les membres de la direction exposaient les changements à venir et répondaient aux questions de salariés sélectionnés sous le contrôle du directeur de la communication qui assurait le bon déroulement de cette réunion. Message principal : 10% de rentabilité exigée pour rémunérer les actionnaires. En fin de journée : grand repas par groupes de huit personnes judicieusement mélangées (cadres, employés, membres de direction) puis soirée au casino où l'on pouvait jouer à la roulette, etc., avec de faux dollars distribués à l'entrée par chaque chef de service.

A la fin de l'année 1998, deux ans après la privatisation, la direction générale a réuni 800 salariés à Bercy. Le but était d'expliquer aux salariés la politique de l'entreprise. Ce fut un grand show animé par un journaliste politique très médiatique qui, dans la présentation du meeting annonçait : « vos directeurs sont là pour "parler vrai" et je vais veiller à ce que vos questions ne restent pas sans réponse ». Ce fut deux heures de projections de films « questions/réponses » pré-enregistrées, puis une heure de questions complémentaires et réponses en direct, avec comme acteurs sur le plateau les « courageux salariés » (dixit le journaliste) qui avaient accepté le jeu, face aux membres de la direction, plus « francs » que jamais sur la motivation de la politique de la direction : exigence de rentabilité fixée à 15% pour les actionnaires. En tant que spectatrice, je suis sortie de là affligée, refusant même les petits fours de fin de spectacle.

Fléchissement des rémunérations

Le but des restructurations, c'était des économies de coût. Par exemple, enlever la gestion des sinistres, ça voulait dire mieux maîtriser ce qu'on payait. Il y avait des services chargés des sinistres au siège, qui avaient probablement des directives plus précises et un champ d'action moins grand, plus contrôlables, peut-être. Ça se traduisait par la perte de notre autonomie et de l'intérêt même du boulot. Plus les tâches sont réduites, moins elles sont intéressantes. Un des changements importants aussi, pour ceux qui travaillaient en agence, est la modification de la rémunération. En plus du salaire, on avait une prime annuelle. Au début, la prime était calculée par rapport au nombre de contrats par agence. On était deux par agence, un cadre et un collaborateur (ou un employé). La prime représentait un pourcentage du salaire brut. Donc en fait — moi je trouvais ça dégueulasse évidemment — le cadre touchait une prime plus élevée. D'une certaine façon, plus tu bossais, moins tu recevais... Qui vend le plus et qui est le plus en face du client ? C'est le collaborateur. Et qui gère l'agence ? C'est le cadre. Jusqu'en 1994, ce n'était pas très grave. Parce qu'effectivement, tout le boulot de comptabilité, la responsabilité des encaissements relevaient du cadre qui pouvait être sanctionné en cas de problèmes. Donc après tout ce n'était pas gênant. Mais, plus les tâches de comptabilité, de responsabilité financière étaient recentralisées au siège, moins finalement le cadre avait de responsabilités. Donc par la suite, le déséquilibre devenait important. Ensuite, la rentabilité de l'agence a été retenue comme un des critères de calcul de la prime C'était donc un calcul différent et qui fait que de toute façon sur cinq ans, on aboutit à une perte importante de prime. Elle peut être de zéro maintenant dans certaines agences. C'est la logique de l'autonomisation des centres de coût, avec ce paradoxe que toute autonomie a été supprimée.

Actuellement, cette prime totale est composée d'une part d'une prime de production, en fonction du nombre de contrats (qui est de moins en moins forte) et d'autre part d'une prime de rentabilité qui joue sur des critères sur lesquels on n'a pas de prise, ou peu de prise

(frais d'agence, rapport sinistres/primes). A la limite, on peut se dire que plus on engrange de contrats, plus il y a de risque d'enranger aussi de mauvais risques : c'est vrai qu'on a un rôle de filtrage, on ne fait pas que du contrat pour faire du contrat. Mais là où je n'y suis pour rien c'est, par exemple, les coûts fixes : électricité, loyer, etc. Et les coûts fixes de l'agence entrent aussi dans le calcul. Et puis, une agence dans le 12^e arrondissement ce n'est pas pareil qu'une agence dans le 9^e. Une agence de 10 m², ce n'est pas pareil qu'une agence de 80 m². Donc ça commençait à poser des problèmes.

Par exemple en cinq ans, je suis passée d'une prime de 20.000 F (par an pendant deux ans) à une prime de 10.000 F l'année dernière. Il y en a qui ont zéro, dans certaines agences, où il y a eu trop de sinistres par exemple. Les gens peuvent avoir une prime qui varie de zéro à un maximum qui est fixé à 12% du salaire brut pour les employés et à 15% du salaire pour les cadres. Ça a fait quand même un tollé, surtout cette année, comme il y en a qui ont eu zéro. Certains ont alerté en particulier la CFDT, le syndicat majoritaire, pour essayer de faire en sorte que ce calcul de prime soit renégocié. Et moi, j'ai suggéré que ce soit calculé — parce qu'on est salariés, on n'a pas un statut de commercial — sur l'ensemble des agences et ensuite divisé sur l'ensemble de la production. J'en avais parlé avec un type de la CFDT, parce que je le connais un peu — bon je ne travaille plus en agence mais il me demandais comment je voyais ça — je lui ai dit qu'il faut le calculer collectivement. Il n'y a pas de raison de pénaliser des agences qui marchent moins bien parce qu'il y a moins de gens qui passent, parce qu'elles sont moins bien situées ; il n'y a pas de raison de pénaliser ceux qui y bossent parce qu'ils travaillent autant et qu'ils essaient autant de faire des choses... Cependant, à chaque fois qu'il y a eu un changement dans le mode de calcul — c'est la troisième fois que ça change — à chaque fois, il y a quand même eu signature de la CFDT.

Depuis le début de l'année 1997, le truc c'est de créer des agences qui sont considérées comme des satellites, pour avoir une représentation plus importante à Paris. Ils créent maintenant des agences où il n'y a qu'une personne. Plus petites, elles dépendent d'un des responsables déjà en place. La direction ne nomme plus de

responsables : c'est cela que ça veut dire. Les responsables doivent avoir un rôle de management plus important qui justifie aujourd'hui aux yeux de l'entreprise le statut de cadre dans ce genre de structure. Donc avant il y avait un collaborateur pour un responsable. Ensuite, deux collaborateurs pour un responsable et maintenant trois voire six collaborateurs pour un responsable. J'ai donc travaillé en agence d'avril 1990 à novembre 1997 — avec un congé sabbatique en 1993 et un congé maternité en 1996.

Impositions hiérarchiques

J'ai assez mal vécu les relations avec les cadres des agences où je suis passée. Je venais d'un autre service mais pas avec un passé administratif lourd. Ce qui était important c'est qu'il y ait une dynamique qui se crée. En fait il y a une lourdeur administrative de la part des cadres. Au départ, ils ont nommé cadres des gens qui avaient une ancienneté importante, essentiellement dans les secteurs de gestion, et qui avaient quarante-cinq ans (maintenant qui ont cinquante ans et qu'ils essaient de mettre dehors). C'était assez difficile parce que je refusais le rapport hiérarchique : je considérais qu'il n'y en avait pas, puisqu'on bossait en collaboration. Donc, je ne supportais pas par exemple que ce cadre distribue le courrier le matin, en mettant une note « il faut changer le contrat de machin ». Je sais lire ! C'était assez insupportable. Dans une petite structure c'est plus insupportable... Surtout qu'en fait, l'essentiel de la production est fait par les collaborateurs.

En cinq ans, j'ai travaillé dans deux agences. Sur les trois dernières années, les cadres ancrèrent leur position hiérarchique plus fortement au fur et à mesure que le temps passait, parce qu'il y avait des ordres de la direction disant : « ça ne vas pas, il y a pas assez de rendement, maintenant il faut vendre ça, l'important c'est de le vendre parce que ça ne nous coûte pas cher, et ça rapporte, donc vous avez quatre contrats à vendre et il faut les faire vendre ». Donc pression de la hiérarchie supérieure, avec mise en place de petites périodes de formation, par un cabinet (des consultants extérieurs).

Ils venaient dans les agences et voulaient savoir comment on fonctionnait, on décrivait et ils détectaient les problèmes. Ils imposaient après des normes de fonctionnement à mettre en place : remplir des cahiers et marquer tous les contrats que l'on avait fait ; dire pourquoi on n'avait pas pu obtenir un deuxième contrat sur ce client ; noter les devis à relancer systématiquement ; dire pourquoi ça n'avait pas marché ; faire de l'« auto-critique ».

Il y avait aussi, deux fois par an, ce qui me semble énorme, des réunions de formation avec des jeux de rôles : on « jouait » à l'acheteur et au vendeur, encadrés par la personne de l'audit. En situation de stage, je suis là pour participer aux stages, je fais comme habituellement, ils me trouvaient très à l'aise, parce que je me disais qu'il n'y avait pas d'enjeux, mais il est vrai qu'il y avait des personnes qui n'étaient pas à l'aise, qui ne pouvaient même pas parler, ou qui racontaient les pires bêtises par rapport à la nature d'un contrat qu'elles connaissent très bien en temps normal et qu'elles vendent à longueur de journée. Elles étaient capables de raconter n'importe quoi, paralysées.

Dans ce genre de stage, il y a un côté (pour nous en tant que participants), qui peut être redynamisant. Effectivement, au bout d'un moment on vend toujours la même chose, une routine s'installe. Le fait de jouer au vendeur au lieu de l'être vraiment, ça nous fait sortir de la routine. C'était peut-être important par rapport à la situation d'isolement de l'agence, ça prenait la place des anciennes réunions collectives d'expression. On se retrouvait au début entre cadre et collaborateur, il n'y avait pas de distance, tout le monde était mis dans la même situation, d'une certaine façon c'était très sympa. En plus on se rendait compte que les cadres n'étaient pas forcément les meilleurs. Une semaine après on se disait : « c'est vraiment nul, ils ont encore alourdi le système de fonctionnement », mais sur le moment c'était bien.

En avril-mai 1995, mon chef de service me proposait d'être responsable d'agence. En fait dans l'agence où j'étais, c'était prendre la place de la responsable actuelle, qui avait des velléités de changement. Cette femme avait déjà une cinquantaine d'années à

peu près. On a discuté de cela, j'ai eu un entretien avec lui. Moi je n'avais rien demandé, c'est lui qui était venu me trouver. Je me disais que c'est parce qu'il m'en considérait capable. Donc nous avons eu un entretien et je voulais avoir une date un peu fixe sur cette éventualité. Il ne m'en a pas donné, puisque cela dépendait du départ de l'autre personne. Comme j'avais aussi envie d'avoir un enfant, je lui ai dit que sa proposition m'intéressait mais pas tout de suite, après un an ou deux ans peut-être. Je ne me voyais pas responsable d'agence en partant six mois après, et six mois sans responsable cela fait beaucoup pour une agence. En fait comme tous les entretiens de changement de poste pour l'autre personne se sont avérés négatifs, elle n'est jamais partie. Mon chef de service ne m'en a pas reparlé après mon retour de congé de maternité.

Par la suite, durant les entretiens annuels d'évaluation (des capacités à tenir son poste, des désirs d'évolution, etc.), j'ai exprimé mon besoin de changer de poste à l'intérieur de la structure, mais j'avais l'impression d'être bloquée. Devant cette situation, en plus du fait qu'il n'y avait plus de nomination de responsable — au contraire, on étendait leur réseau de responsabilité — je me suis dit qu'il n'y aurait pas de place pour moi et j'ai cherché dans la bourse de l'emploi, des postes qui pourraient me convenir. Ce que je visais, bien sûr, c'était des postes de cadre, par rapport à ce qu'ils demandaient au niveau des compétences, je me sentais tout à fait capable d'assumer un de ces postes et je ne voulais plus un poste de gestionnaire. Cela a duré un an. Toutes mes démarches ont échoué. Un jour le directeur de la direction à laquelle je suis rattachée actuellement m'a appelé pour me dire que mon chef de service lui avait parlé de moi. Il avait un poste à me proposer, mais évidemment pas un poste de cadre. Je l'ai pris, parce que je me suis dit que c'était une façon de revenir au siège. Finalement c'est aussi une façon d'être informée de ce qui se passe dans l'entreprise et d'avoir des possibilités à l'avenir.

Adhésion aux catégories de service

Mon poste actuel se situe sur une « plateforme indemnisation ». Je gère des sinistres. Les gens appellent et disent « j'ai eu un accident, qu'est-ce que je fais ? » On gère le problème par téléphone. S'il a rempli un constat on lui demande toutes les informations et on lui dit « voilà, l'expert passe tel jour à telle heure ». Il y a une prise en compte du client immédiatement et de façon moins administrative. C'est le travail inverse de ce que je faisais avant. Au lieu de vendre les contrats en direct, maintenant je leur rend service, par téléphone. Je suis ce qu'on appelle un « télé-indemnisateur ». Ça fait partie des idéologies « répondre au public et le mieux possible à la clientèle ».

Il y a douze attachés d'indemnisation et un bureau dans lequel il y a deux autres personnes, un technicien supérieur et un logisticien (en fait la personne qui répartit le courrier) et en face le manager de plateforme : le cadre. Ce dernier voit tout, entend tout. S'il voit que tu as des mots avec un client, il peut interrompre la conversation et te dire « est-ce que je peux écouter la conversation ? » Il est obligé de te demander. Si tu es d'accord, il peut essayer de détecter le problème. Il peut aussi reprendre la communication. Je considère d'ailleurs que c'est son rôle : lorsqu'il y a une situation qui ne peut se dénouer, pourquoi pas ? Il y a des énervés aussi dans notre bureau, les clients peuvent insulter, mais peuvent se faire insulter aussi, ou raccrocher au nez. J'ai parfois l'impression que ces méthodes sont un « pouvoir » que les indemnisateurs ont sur les clients.

Les personnes avec lesquelles je travaille aujourd'hui, je les connaissais par téléphone (puisqu'elles gèrent les sinistres des clients des agences). Mais je ne les connaissais pas physiquement. Je débarque là, et en fait j'ai été mal acceptée. Au départ les agences géraient aussi les sinistres et lorsque cela a été délégué à cette plateforme, on avait des prérogatives qui, maintenant, leur revenaient. A chaque fois que l'on renseignait un client sur un sinistre, on marchait sur leurs plate-bandes. D'un autre côté, il est vrai que certains responsables d'agence ou même collaborateurs,

considéraient les gens de la plateforme comme des sous-traitants. Ils se figuraient qu'ils étaient donneurs d'ordre parce qu'ils avaient la relation privilégiée avec la clientèle ; les gens qui géraient le sinistre devaient exécuter le travail. Venant d'une agence, je n'étais pas bien vue, c'est clair. Ça c'est mal passé. Personne ne me parlait. Quand je demandais des renseignements, personne n'avait jamais le temps de me les donner. Personne ne m'a invitée à manger, pendant quatre mois. Après j'ai mis les pieds dans le plat, je leur ai dit que je ne comprenais pas leur attitude, qu'effectivement il y avait vraiment des problèmes, qu'il fallait mettre au point les choses, faire des notes de service, dire quelles étaient les prérogatives de chacun, que l'on travaillait ensemble. Depuis, cela va mieux.

Mais ça ne veut pas dire que, si je mange toute seule à la cantine, et si quelqu'un arrive avec une autre personne et qu'il me voit, il s'assoit à côté de moi. Les gens d'un service pourraient se séparer mais ils vont quand même manger ensemble parce qu'ils ont appartenu vingt ans au même service, au lieu de manger avec les gens du nouveau service. Par exemple quand je suis arrivée, j'ai eu pendant trois mois une formation technique. Les gens qui étaient en formation avec moi travaillaient déjà au siège. Au lieu de manger tous ensemble, ils allaient manger avec les gens de leur service. Les personnes qui ont mangé avec moi spontanément étaient le manager de plateforme et le chef de service.

En fait le siège est séparé en deux établissements qui sont proches mais dans deux rues différentes. Il y a donc deux cantines. Parmi ceux qui travaillent dans mon bureau certains travaillaient avant dans l'autre établissement et continuent à aller manger avec les collègues de leur ancien service, d'il y a cinq ans.

Au bout d'un moment, je leur ai dit. Par exemple, si une des personnes qui travaille là depuis plus longtemps que moi se retrouve seule, parce que les deux collègues avec qui elle mange sont en vacances, il y en a tout de suite un pour s'écrier, « mais, tu ne vas pas manger toute seule ce midi, viens manger avec nous ». Au bout de trois fois je leur dis, « ça ne vous gêne pas que, moi qui viens d'arriver, je mange toute seule ? » Alors de répondre, « ah bon, tu

manges toute seule ? ». Ils découvraient le problème. Et d'autres « tu comprends si on t'invite pas c'est parce qu'on a nos habitudes », ce que je trouve plus honnête. Je leur ai dit que bientôt d'autres gens allaient arriver, puisqu'ils embauchent, et que j'espérais qu'ils les accueilleraient mieux que moi. Il se trouve qu'il y a une autre fille des agences qui vient travailler là, et ça se passe beaucoup mieux avec elle, par contre je mange avec elle, moi je lui avais dit au départ : « tu sais on va travailler ensemble maintenant, et je n'ai pas forcément envie que l'on mange tous les jours ensemble ». Je n'ai pas envie de reproduire ce que je refuse, elle m'avait dit d'accord, mais finalement du fait que personne ne voulait m'inviter à manger, nous mangions ensemble. Par contre, il y a une personne qui travaille à côté de moi, qui mange toujours avec un copain, en ce moment le copain le délaisse un peu, de ce fait il me demande de manger avec lui, alors nous sommes trois maintenant.

A un niveau plus global, la pression de productivité étant de plus en plus forte, l'ambiance générale se dégrade dans notre service — mais cela est le reflet du climat général de l'entreprise car les restructurations internes se poursuivent (suppression de services, décentralisation...) et la majorité des salariés en ressentent les effets sur leurs conditions de travail.

Althabe G., Selim Monique. (2001)

Réflexions sur les transformations gestionnaires d'une grande entreprise française : entretien réalisé par

In : Michel F. (ed.) Mythes et pratiques du marché

Histoire et Anthropologie, (22), 165-176. ISBN 2-7475-0133-7