

GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC "MUTATIONS INDUSTRIELLES"
CNRS, Entreprises, Agences Publiques, Ministères
Groupement de Recherche CNRS numéro 43 0002
26, boulevard Richard Lenoir - 75011 PARIS
Tél. 48.07.05.85

**L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE CLASSIFICATION
DES EMPLOIS D'EXÉCUTION
DE L'ENTRETIEN ET DES ATELIERS
À LA RATP**

Elsie CHARRON
Michel FREYSSENET
Françoise IMBERT

Janvier 1990

Les entretiens ont été retranscrits par Simone Aubert. La composition du texte du rapport a été réalisée par Annette Rétoré.

Le service PF a initié cette recherche. Elle a été suivie par Giancarlo Santilli.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. LES PROCESSUS D'HÉTÉROGÉNÉISATION ET D'HOMOGENÉISATION DU SYSTÈME DE CLASSIFICATION

1.1. Les processus d'hétérogénéisation

1.1.1. Évolutions sociétales et décisions gouvernementales

1.1.2. Les facteurs d'hétérogénéisation internes

1.2. Les processus d'homogénéisation

1.3. Les raisons qui font que l'hétérogénéisation l'emporte sur l'homogénéisation sur longue période

2. L'ÉVOLUTION DU CONTENU DU TRAVAIL DE MAINTENANCE ET DU NIVEAU DE CLASSIFICATION DES AGENTS

2.1. Le mouvement de valorisation/dévalorisation des disciplines de la maintenance les unes par rapport aux autres

2.2. La banalisation des tâches de maintenance

2.3. L'élévation continue et généralisée de la classification des emplois

CONCLUSION

Annexes

INTRODUCTION

La RATP s'est engagée depuis le milieu des années quatre-vingt dans une réforme progressive des "filières professionnelles" pour faciliter tout à la fois la mobilité et la carrière des agents. La filière rassemble théoriquement des agents exerçant des activités identiques ou voisines et relevant de ce fait des mêmes usages et des mêmes règles en matière d'évaluation et de promotion. Les filières et les sous-filières, dont le nombre a tendance à croître depuis l'après-guerre, sont devenues de plus en plus inadaptées, compte tenu de l'évolution du contenu des emplois et des professions, des variations fortes des effectifs nécessaires dans les différents secteurs exigeant une plus grande mobilité entre eux, enfin de la volonté de rendre possible les passages entre les activités d'études, de préparation et d'exécution.

À l'occasion de la réforme de la filière D, c'est-à-dire de la filière des agents de maintenance du métro, des bus, des équipements, des infrastructures et des stations, et afin d'alimenter la réflexion du groupe de travail en charge de préparer cette réforme, le service PF de la Direction du Personnel a demandé à Elsie Charron, Michel Freyssenet et Françoise Imbert d'étudier l'évolution du système de classification des agents de cette filière au regard des problèmes de gestion et d'organisation des services concernés et du point de vue du changement de contenu des emplois et des professions, lequel avait été analysé dans de précédentes recherches ¹.

L'analyse de l'évolution du système de classification du "personnel d'exécution de l'entretien et des ateliers" de la RATP, c'est-à-dire les agents de la filière D, fait apparaître un double mouvement à l'oeuvre depuis l'après-guerre. Le premier est un mouvement de segmentation croissante de la population concernée, ponctué, à peu près tous les dix ans, de tentatives de remise en ordre et de simplification à travers les réformes de 1952, de 1962, de 1973 et de 1983, sans que celles-ci parviennent à enrayer durablement l'inflation des critères et des modalités de classement, de rémunération, d'avancement, de promotion et de recrutement. Ce mouvement pourrait se représenter sous la forme d'une sinusoïde ascendante, l'axe des y désignant le nombre de catégories particulières, résultant de l'entrecroisement des critères entre eux, et l'axe des x étant celui des années. Simultanément et à travers cette diversification, on peut constater une montée généralisée du niveau de qualification attribué aux agents, sans que cette élévation ait, dans la plupart des cas, un rapport effectif avec l'évolution de la compétence réelle requise pour la grande majorité d'entre eux.

¹ Voir, pour le travail dans les ateliers d'entretien du réseau ferré: Charron E., Freyssenet M., Imbert F., "Conception des équipements et travail de maintenance", *Cahier de recherche du GIP "Mutations Industrielles"* n° 30, 30 Mai 1989, 72 pages. Pour le travail dans les ateliers d'entretien du réseau routier: Charron E., Imbert F., « L'évolution des représentations du travail d'entretien du matériel roulant du réseau routier » RATP. CSU, 1986, 35 pages. Pour les secteurs d'entretien de la Direction des équipements électriques: Chave D., Santilli G., « Le travail et ses représentations à la RATP. Les secteurs d'entretien de la Direction des Équipements Électriques », GST-GERTTD, Mai 1986, 90 pages. Pour les secteurs d'entretien de la Direction du Génie Civil : Santilli G., « Le travail et ses représentations à la RATP. Les secteurs d'entretien de la Direction du Génie Civil », Université Paris 7/GERTTD, Mars 1986, 56 pages.

Pourquoi une telle situation? Pourquoi de tels processus? Quels sont les forces et les rapports sociaux qui poussent à la multiplication des cas, des positions, etc. pris en considération? À l'inverse, qu'est-ce qui provoque périodiquement des tentatives d'harmonisation et de réduction des distinctions et des cloisonnements? Pourquoi l'hétérogénéisation progresse finalement plus vite que l'homogénéisation?

Ces mouvements ne sont-ils pas, avec d'autres, des moyens pour atteindre les objectifs, variables suivant les périodes? Dès lors, la manipulation incessante du système de classification ne serait-elle pas inhérente à sa fonction? À l'inverse, on peut se demander si cette manipulation n'est pas enfermée à l'intérieur de règles au principe du système lui-même, qui, elles, restent intangibles. N'a-t-on pas atteint le point où la moindre décision a des effets en cascade inattendus et pervers, où le coût réel de la gestion du système et de son évolution est devenu exorbitant, et où l'écart et la contradiction entre le niveau de formation, de compétence et de classement des agents et l'évolution du contenu réel de leur travail ne peuvent plus être légitimés?

Le premier chapitre de ce rapport est consacré à la présentation des processus d'hétérogénéisation et d'homogénéisation du système de classification. Le second aux raisons de l'élévation généralisée du niveau de classification des emplois, alors que leur contenu n'évolue pas dans les mêmes proportions, voire dans le même sens. En conclusion, on esquissera un scénario technico-organisationnel qui impliquerait une tout autre vision du classement des emplois. Dans les annexes sont rassemblées les notions à l'oeuvre dans le système de classification étudié, leur définition, leur histoire et leur interprétation.

1. LES PROCESSUS D'HÉTÉROGÉNÉISATION ET D'HOMOGENÉISATION DU SYSTEME DE CLASSIFICATION

1.1. Les processus d'hétérogénéisation

Plusieurs formes sont observables, des plus manifestes au moins visibles. Tout d'abord celle qui consiste à créer des distinctions, des sous-catégories, des cas particuliers et des exceptions. Celle ensuite aboutissant à élargir, à déformer ou à détourner les critères d'attribution. Celle, enfin, créant des disparités fortes entre services, groupements, filières ou sous-filières..., par exemple dans les déroulements de carrières, alors que les règles restent inchangées et appliquées par tous. L'hétérogénéisation a une origine externe aussi bien qu'interne.

1.1.1. Évolutions sociétales et décisions gouvernementales

Le retournement du marché national du travail au milieu des années soixante-dix a profondément affecté le système et sa gestion. À une période d'embauches et de départs relativement nombreux, assurant tout à la fois aux agents une carrière continue et à l'entreprise des ajustements d'effectifs sans trop de difficultés, a succédé une phase, qui dure encore ¹, de réduction sensible du recrutement et des départs, mais d'une importance variable selon les services et les groupements, entraînant de ce fait des disparités croissantes entre ces derniers, en matière notamment d'avancement pour les agents, et

¹ À l'exception de l'année 1982 qui a été marquée par un important recrutement de jeunes.

transformant en difficultés les conditions de la mobilité interne établies dans un autre contexte. En revanche, quelle que soit la période, les marchés du travail particuliers ont toujours été une source de différenciation. La rareté et la nouveauté de certaines spécialités professionnelles, les conditions de recrutement et d'emploi faites aux personnes concernées par d'autres entreprises, ont amené la RATP à créer des filières, des sous-filières ou des catégories pour justifier et circonscrire des rémunérations supérieures, ou à instituer des avantages spécifiques compensant en partie un non-alignement sur l'état du marché. La concurrence peut être féroce, certaines entreprises privées n'hésitant pas à rembourser à la RATP des frais engagés pour la formation de certains experts pour que ces derniers soient libres de tout engagement et pour qu'elles puissent les embaucher.

L'évolution des valeurs sur longue période et le contexte politique et social du moment contribuent aussi à la particularisation. Des conditions de travail antérieurement acceptées deviennent perçues comme des sujétions nécessitant des compensations ou des contreparties. Ce qui était vu comme équivalent ne l'est plus. La préoccupation de la qualité de la vie amène, par exemple dans la période récente, des agents, voire des catégories entières, à refuser, même avec des compensations, des modifications d'horaires.

Les directives gouvernementales, officielles ou non, auprès des entreprises publiques sont généralement marquées par l'urgence et ont un caractère volontariste. Elles nécessitent souvent des mesures exceptionnelles qui ont des conséquences multiples sur un système qui précisément ne favorisait pas les évolutions souhaitées. Des critères supplémentaires sont introduits, sans qu'ils puissent être mis en cohérence avec les principes fondateurs ou sans qu'ils en génèrent d'autres.

Ainsi des directives de revalorisation du travail manuel de 1983 et de 1985 qui sont à l'origine successivement de la création de "l'ouvrier qualifié par validation de l'expérience" (l'OQVE) et de "l'ouvrier qualifié par validation de l'acquis au poste" (l'OQVAP). Des ouvriers non qualifiés ont pu ainsi être promus au niveau d'ouvrier qualifié sans qu'ils soient pour autant confondus avec les autres ouvriers qualifiés. La décision prise en 1982 de recruter un grand nombre de jeunes dans le cadre de la campagne gouvernementale de lutte contre le chômage de cette catégorie de la population a eu de nombreux effets, certains à retardement. Inégalement répartis selon les services et les groupements, ces jeunes, par leur arrivée, ont bouleversé la pyramide d'âge et les règles explicites ou implicites d'avancement. L'obligation de recruter des femmes dans toutes les activités sans discrimination a nécessité de prendre des mesures particulières pour qu'il y ait un début d'application.

Le développement du "droit au travail" des handicapés a amené de même à distinguer des postes de travail à leur réserver.

Plus classique, l'invitation gouvernementale à éviter ou à terminer un conflit social pour des raisons de climat social général, raisons souvent importantes vis-à-vis d'une entreprise de transport public, a obligé fréquemment à trouver des solutions immédiates qui ne sont généralement pas cohérentes avec d'autres objectifs de moyen ou long terme et avec le système en place.

Enfin, l'engagement pris par l'entreprise de réduire ses coûts et notamment de maîtriser sa masse salariale sans pour autant modifier radicalement les règles du jeu générales, a pu être tenu, mais à l'aide de mesures diversifiées selon les services, hétérogénéisant le système.

Les variations de la politique de transport public de la part des instances de tutelle (nationales et régionales) ont affecté quantitativement et qualitativement le recrutement de la RATP, parfois de manière brutale avec des effets, différents selon les services, sur les conditions d'embauche et de travail et sur les possibilités d'avancement, de promotion et de mobilité interne, nécessitant à chaque fois des modifications pour pallier à des déséquilibres ou des blocages. L'extension ou non du réseau, ainsi que le rythme de renouvellement du parc de matériel roulant, sont les deux domaines de choix qui ont particulièrement concerné les agents de la filière D.

Enfin, on peut mentionner un dernier facteur d'hétérogénéisation, partiellement externe à la Régie. Il s'agit du changement technique qui touche les disciplines, les services et les professions à des périodes, et selon des modalités, différentes. De ce fait, coexistent des règles propres à chaque stade d'évolution.

1.1.2. Les facteurs d'hétérogénéisation interne

L'histoire de la constitution et de l'évolution de la population des services et des groupements leur a donné une pyramide d'âge particulière et parfois une mentalité spécifique à la génération concernée par la vague de plus fort recrutement.

La gestion courante consiste souvent à gérer des situations contradictoires et à choisir la solution de moindre désavantage. Mieux vaut une sous-filière de plus, des clauses limitatives supplémentaires..., malgré la complexification et la rigidification qu'elles entraînent, plutôt que de se retrouver en situation de devoir généraliser une augmentation salariale, ou de nouvelles modalités d'avancement par exemple... qui se sont avérées nécessaires d'attribuer à tel groupe ou type d'agents. Mieux vaut neutraliser telle catégorie stratégique pour l'entreprise par des avantages particuliers, plutôt que de prendre le risque d'un mécontentement pouvant entraîner un arrêt de travail. Mieux vaut un grade de plus s'il permet de recomposer et de distinguer les agents motivés plutôt que de ne pouvoir atteindre les objectifs fixés ¹. Mieux vaut détourner un critère d'attribution pour pouvoir conserver un ou des agents sur la compétence desquels repose l'efficacité de l'atelier alors qu'ils sont attirés par les avantages offerts par d'autres secteurs de l'entreprise. Mieux vaut concéder un avantage à moitié justifié dans tel atelier plutôt que d'aller vers un conflit local aux conséquences sans commune mesure avec la concession faite.

La représentation sociale dominante de la technicité qui, à partir du début des années soixante-dix, a conféré aux emplois et professions concernés des avantages substantiels, a introduit des disparités fortes. Or la définition qui a été donnée de la technicité est floue. Elle a été notamment liée aux nouvelles technologies, alors que l'usage de celles-ci, s'il nécessite parfois une compétence différente, n'implique pas automatiquement que cette compétence soit supérieure à celle exigée par les technologiques classiques. Il arrive même souvent que la compétence demandée soit en fait moindre.

Au fil du temps, des critères supplémentaires de définition de la technicité sont venus brouiller ses contours. Les dérives qu'ils ont engendrées, mais aussi la généralisation des "nouvelles technologies", rendent aujourd'hui plus difficile l'application de cette notion. Une révision semble s'amorcer dans les esprits.

¹ On peut lire dans l'histoire du système de classification, la bataille permanente entre le principe de progression de carrière au mérite et le principe de l'avancement à l'ancienneté.

Les réorganisations engagées dans les différents services par leurs responsables, visant à atteindre les objectifs de réduction de coût et l'élévation de la productivité fixés par la Direction Générale, ont hétérogénéisé les situations des uns et des autres pour deux raisons. Ces réorganisations ne se sont pas inspirées des mêmes principes, ni des mêmes analyses, notamment sur l'évolution des métiers et sur les conditions à réunir pour élever la motivation des agents. De même, les moyens pour faire accepter à ces derniers les réorganisations qui les affectent dans leur nombre et leurs conditions de travail, ont varié d'un secteur à un autre. Le donnant-donnant n'a pas été de même nature et de même importance de partout.

Les mesures générales prises au niveau de l'entreprise, qui devraient pourtant avoir des effets homogénéisants, sont parfois à l'origine d'un processus d'hétérogénéisation. En effet, certaines de ces mesures se révèlent inapplicables dans certains cas. Elles obligent à instituer des exceptions, à créer des catégories particulières, à adopter des dispositions spécifiques. Elles bouleversent aussi parfois des équilibres locaux sans pour autant leur en substituer d'autres.

1.2. Les processus d'homogénéisation

Si l'on peut en repérer à l'oeuvre en permanence, ils sont cependant plus nombreux et plus efficaces à certaines périodes, au point d'inverser temporairement la tendance à l'hétérogénéisation.

L'hétérogénéisation appelle d'elle-même, presque mécaniquement, une phase de simplification. Par les déséquilibres qu'elle crée, par exemple entre les secteurs attractifs et ceux dont les agents cherchent à s'éloigner, elle met en crise ces derniers par manque de candidats, contraignant à corriger et à réduire les écarts avec les premiers. Par les disparités à situation identique ou similaire qu'elle engendre, elle suscite des contestations sociales qu'il est difficile d'ignorer durablement. Par les rigidités qu'elle instaure, elle compromet les réorganisations qui s'imposent. Par la complexification qui la caractérise, elle rend inextricable et coûteuse la gestion du personnel et l'organisation des ateliers ou des services. Enfin, par les absurdités qu'elle ne peut éviter, elle amène la Direction Générale ou la puissance publique à demander une remise en ordre, comme cela s'est produit à plusieurs reprises.

La décision prise dans les années soixante-dix de centrer l'activité de la RATP sur le transport proprement dit et de confier à la sous-traitance les activités qui n'en relèvent pas a enclenché un mouvement de réduction de la diversité des situations et des professions. Mais cette orientation a été abandonnée. Elle commençait à rencontrer ses limites. Pour des raisons de maîtrise technique, de sécurité, et parfois d'efficacité, la sous-traitance ne pouvait s'étendre au-delà d'un certain périmètre. L'amélioration de la productivité dans de nombreux secteurs d'une part, la garantie statutaire de l'emploi d'autre part, ont même conduit à reprendre à la sous-traitance des activités qui lui avaient été confiées. Ce processus de recentrage sur le transport proprement dit a donc été interrompu, et l'on ne peut compter sur lui pour simplifier le système de gestion du personnel.

Un changement radical, volontaire et durable de philosophie et de principe de gestion du personnel et de relations professionnelles a pu être espéré ou engagé ici ou là, comme par exemple le passage explicite et affiché à une gestion au "mérite", tout en veillant à des déroulements de carrière sans accélération ou sans stagnation exagérées. Mais rien de tel ou de différent n'a jamais été décidé d'aussi radical pour l'ensemble de

la RATP, depuis la dernière guerre. Les tentatives locales, loin de se généraliser de proche en proche par l'évidence de leur succès, se sont au mieux surajoutées aux autres modes locaux de gestion.

Des réformes plus modestes d'ambition peuvent avoir des effets d'homogénéisation plus durables: tel l'actuel décloisonnement des sous-filières et filières, si toutefois elles ne sont pas seulement une réponse à un problème immédiat, de mobilité interne par exemple, mais si elles s'inscrivent aussi dans un processus de recomposition, qui réponde à la fois à des attentes profondes du personnel et à une organisation plus efficace, comme par exemple pour un même domaine d'activité une réduction de la division du travail entre études, préparation et exécution, et la multiplication des possibilités de passage dans les deux sens.

Deux évolutions actuelles sont susceptibles de diminuer la diversité des situations, des emplois et des règles. La diffusion de l'électronique et de l'automatisation va enlever à certains postes de travail, emplois ou métiers le privilège de la modernité et donc de la "technicité" telle qu'elle est entendue. Les écarts que cette dernière a introduits disparaîtront peu à peu vraisemblablement. Certains choix conjoints et cohérents d'automatisation et d'organisation du travail peuvent aussi entraîner une diminution de complexité et une homogénéisation du contenu des tâches, bref une banalisation des emplois telle, qu'apparaissent d'une part une population d'agents polyvalents largement indifférenciés et d'autre part quelques agents experts pour traiter les situations ou les cas rares ou nouveaux. Ce processus de simplification, qui s'inscrit dans un mouvement séculaire de la division du travail, n'est pas nécessairement souhaitable bien sûr. Il va même à l'encontre des préoccupations officielles. Il n'en est pas moins à l'oeuvre, sans que l'on s'en rende toujours compte, notamment parce que les choix d'automatisation sont considérés comme relevant strictement du domaine technique. Notons enfin l'évolution possible du marché du travail. La décrue du chômage qui s'amorce devrait, si elle s'accélère, s'accompagner d'une remontée du *turn over* dans les entreprises, et redonner de la souplesse à la gestion du personnel, bien que le vieillissement de ce dernier, au cours des années de stabilité dans l'emploi, soit un facteur contraire à la reprise de la mobilité externe.

1.3. Les raisons qui font que l'hétérogénéisation l'emporte sur l'homogénéisation sur longue période

On le voit, les processus de diversification et de complexification du système de classification, de promotion, de mobilité et de rémunération sont plus nombreux, plus puissants et plus durables que les processus de simplification et de regroupement.

Or dans d'autres entreprises et surtout dans d'autres pays, il n'en va pas de même. La multiplication des règles, des critères, des conditions... pour classer les agents et délimiter leur horizon professionnel y est inconnue et même impensable. L'histoire propre de la RATP, le contexte politico-social, des relations professionnelles spécifiques permettent de comprendre bien des aspects du système. Mais on peut se demander si les principes mêmes de ce dernier ne génèrent pas les phénomènes que l'on vient de répertorier.

La grille prétend classer objectivement et rémunérer au plus juste prix l'agent en fonction du niveau de compétence et de responsabilité qu'il exerce à un moment donné. En affirmant lier la rémunération au contenu de l'emploi pour justifier l'un par l'autre, elle contient dans son principe la possibilité de discuter et de monnayer à l'infini la

moindre différence et la moindre particularité, socialement perçues comme telles à un moment donné. Puis, par l'extrême émiettement qu'elle engendre, elle suscite, conformément à un mouvement de bascule classique dans l'histoire des relations professionnelles en France, une revendication de non-discrimination ou de non-division pour des tâches et des emplois similaires. Il s'en suit souvent un réajustement relatif par le haut, aussitôt remis en cause.

La grille est également fixiste dans son principe. Elle n'intègre pas le fait que les emplois changent de nature et qu'ils sont difficilement classables en pratique sur la même échelle d'évaluation. Leur positionnement réciproque, alors qu'ils appartiennent à des âges techniques différents, relève rien moins que de la science exacte, et donne lieu à des distorsions de critères et à l'adjonction de règles pour justifier le difficilement comparable.

2. L'ÉVOLUTION DU CONTENU DU TRAVAIL DE MAINTENANCE ET DU NIVEAU DE CLASSIFICATION DES AGENTS

Sur longue période, on observe trois mouvements: une distorsion de classement des agents selon leur discipline de maintenance, une banalisation des tâches de maintenance, et pourtant un glissement vers le haut du classement de l'ensemble des agents, alors même que, pour le plus grand nombre, le contenu de leur travail n'a pas substantiellement changé, du point de vue de sa complexité.

2.1. Le mouvement de valorisation/dévalorisation des disciplines de la maintenance les unes par rapport aux autres

L'évaluation de la complexité et de la technicité d'une tâche, censée fonder son classement par rapport aux autres, ne se fait pas, on le sait, selon une unité de mesure claire et unique, sur laquelle il y aurait un accord entre partenaires sociaux. Elle se fait en réalité en fonction de hiérarchies de valeurs et d'oppositions de termes plus ou moins implicites, qui relèvent de l'histoire sociale et culturelle.

Au moment du classement et des discussions direction-syndicats à ce sujet, les rapports de force et la position stratégique des différentes catégories de personnel font varier la position relative de ces dernières. Mais la base de discussion sur laquelle tout le monde s'accorde de partir, relève de références plus ou moins partagées, de hiérarchisations des tâches selon des critères socialement valorisant ou dévalorisant. Elles se présentent sous forme d'opposition de termes:

- manuel-intellectuel
- concret-abstrait
- intuitif-logique
- non "technique"-"technique
- ancien-nouveau
- techniques traditionnelle-"technologies nouvelles
- formation par l'expérience-formation scolaire
- etc.

Ces distinctions, qui conduisent à s'accorder pour attribuer des plus et des moins relatifs aux différentes professions, renvoient effectivement à un fond culturel commun. Notons cependant, sans développer cette idée car ce n'est pas le lieu, que ce fond, qui permet un accord, n'est pas pour autant consensuel. Il est fait aussi de tensions et il a été bâti sur des rapports de domination. Il n'est pas difficile de faire apparaître chez les uns et chez les autres des doutes sur la pertinence et la justesse des oppositions précédentes, même si finalement au moment du choix tout le monde est amené à s'y rallier. Il n'est pas difficile non plus de constater que, lorsque l'occasion se présente, ces valeurs sont ouvertement contestées, et que d'autres sont proposées à la place.

D'un point de vue analytique, ces distinctions ont toujours fait problème. La nouveauté est qu'elles commencent à faire problème aussi pratiquement. Prenons l'exemple de la dévalorisation des métiers de la mécanique par rapport à ceux de l'électricité et de l'électronique.

À l'analyse, on constate qu'un savoir peu formalisé comme celui qui est nécessaire pour exercer les métiers de la mécanique est en fait plus difficile et plus long à acquérir et à mettre en oeuvre efficacement que le savoir clairement explicité pour l'essentiel et transmissible par écrit que requièrent les emplois d'électricien et d'électronicien de maintenance. Un savoir plus abstrait ne veut pas dire plus complexe. La connaissance et la manipulation de codes et de symboles au sens univoque et de règles aux conditions d'application et aux conséquences clairement établies représentent une moindre difficulté que de devoir construire progressivement au cas par cas, sur le tas, par l'observation et la discussion avec des agents expérimentés, des indicateurs permettant de diagnostiquer efficacement des anomalies aux causes multiples, difficilement localisables et mesurables. Repérer un équipement électronique défaillant ou tester une carte pour identifier le composant hors service demande beaucoup moins de raisonnement, de réflexion et d'intelligence générale du matériel que de comprendre les raisons de l'usure anormale d'une pièce ou des vibrations d'un organe mécanique. Apprendre des connaissances, nouvelles, ne veut pas dire que ces connaissances, qui se substituent aux autres, soient plus complexes. Elles peuvent requérir un mode de pensée différent, que tel ou tel agent ancien obligé de l'adopter peut, plus ou moins consciemment, refuser pour des raisons multiples et donc exiger pour ce dernier un temps d'acquisition long, mais qui, à égalité de situation, par exemple entre deux jeunes, s'acquiert plus rapidement que le mode de pensée nécessaire en mécanique.

En définitive, la valorisation des disciplines électriques et électroniques depuis au moins la dernière guerre est due à certaines des caractéristiques de ces emplois sans rapport avec leur contenu intellectuel réel: tels que la plus grande propreté, un type d'abstraction, l'aspect "logique", la nouveauté, la modernité, la rareté au départ d'électricien et d'électronicien, la rapidité de développement, l'origine scientifique de la discipline, la mise en jeu de "lois" physiques, la transmission par l'appareil scolaire des connaissances, la création immédiate de diplômes, la part plus grande qui a été faite aux matières générales dans l'enseignement de ces disciplines, l'origine sociale différente des jeunes les adoptant, etc.

Dans la pratique, aujourd'hui, une réévaluation, qui débouche sur des révisions difficiles, s'opère plus ou moins souterrainement pour plusieurs raisons. À force de valoriser et de favoriser certaines disciplines, et de considérer les autres faciles à acquérir parce que moins "abstraites", on commence à manquer de mécaniciens, de chaudronniers, etc. parce que les jeunes se dirigent logiquement vers les spécialités appréciées, et surtout à manquer de bons mécaniciens, de bons chaudronniers, etc., la transmission des

savoirs pratiques se faisant mal, cette transmission n'étant pas soutenue, organisée et socialement reconnue. La deuxième raison d'une possible réévaluation est que les emplois d'électriciens et d'électroniciens de maintenance connaissent une déqualification plus forte et plus rapide que les autres. Les outils-tests et les systèmes experts, fournissant automatiquement le diagnostic des pannes, c'est-à-dire touchant à la partie la plus qualifiée de l'activité de maintenance, portent préférentiellement sur les équipements et les circuits électriques et électroniques de commande, de contrôle et de puissance, parce que les phénomènes qui s'y produisent sont plus facilement saisissables, mesurables et interprétables. À cet appauvrissement du contenu du travail s'ajoute le fait que les emplois perdent certaines de leurs caractéristiques qui ont fait une partie de leur prestige. Les électriciens et les électroniciens ne se plaignent-ils pas notamment de devenir pour l'essentiel de leur temps des nettoyeurs de poussière sur et dans les blocs électroniques. La blouse blanche qu'ils imaginaient pouvoir porter est vite troquée pour un "bleu" dont la saleté n'a rien à envier à celui du monteur-visiteur dans sa fosse ?

2.2. La banalisation des tâches de maintenance

Plus important que toutes ces raisons, le mouvement de banalisation des tâches, qui "travaille" toutes les activités de maintenance aujourd'hui, peut amener, comme c'est déjà le cas dans le secteur d'entretien des matériels roulants à une indifférenciation des emplois. Même si le débat reste théoriquement ouvert sur le sens à donner à la création de l'agent de maintenance polyvalent (est-il polycompétent, pluridisciplinaire, généraliste, ou bien agent d'une maintenance générale banalisée), même si des organisations du travail ont été mises en place ici ou là pour redonner aux agents une certaine autonomie dans leur travail et une possibilité de réacquiescer une vision d'ensemble du matériel qu'ils ont à entretenir, même si l'orientation officielle est de veiller à ne pas appauvrir le contenu du travail, même si, contradictoirement, on élève encore le niveau scolaire de recrutement des agents (du CAP au BEP), dans les faits et pour l'instant c'est bel et bien à une déqualification du plus grand nombre des activités de maintenance à laquelle on assiste, à travers des choix techniques faits au moment de la conception des matériels, choix qui sont souvent présentés comme relevant du seul domaine technique et comme s'imposant d'eux-mêmes parce que s'inscrivant dans le sens unique du progrès, alors qu'ils ont des conséquences directes sur le contenu du travail des agents et qu'ils sont, de ce fait, interrogeables de ce point de vue. Pour les métiers "traditionnels", la banalisation du travail s'opère à travers le changement des matériaux, la pré-fabrication, la normalisation des pièces, l'échange standard des organes, les facilités de pose et de dépose. Pour les disciplines électriques et électroniques, elles se font, on l'a vu, par la multiplication des outils-tests et par l'échange standard des équipements.

Cette réalité contradictoire avec les discours, les intentions et d'autres réalités (la formation, la classification, l'organisation théorique) résulte du statut très particulier accordé à la technique, considérée comme une donnée extérieure, exempte de tous pré-supposés sociaux, et s'imposant de toute évidence à chacun. Or la conception des matériels et des équipements est malléable selon les objectifs que l'on se fixe et les principes que l'on adopte. La modernisation n'est pas une et indivisible, à prendre ou à laisser. À performance identique, plusieurs voies techniques et organisationnelles sont possibles. Et chacune n'a pas les mêmes conséquences sur le contenu du travail et l'évolution des groupes professionnels.

2.3. L'élévation continue et généralisée de la classification des emplois

Malgré le mouvement de fond de banalisation des tâches, on observe un glissement régulier vers le haut du classement des emplois. À l'origine du phénomène, la création pour quelques agents d'une catégorie supérieure supplémentaire ou leur promotion à la qualification supérieure. Les raisons conjoncturelles peuvent en être multiples: récompenser le mérite, allonger la carrière possible, faire admettre à quelques-uns une fonction nouvelle, sanctionner une division du travail, satisfaire une sous-catégorie, reconnaître une compétence particulière réelle, etc. Les stades suivants sont des élargissements successifs des critères d'accès sous des pressions diverses, selon le principe du moindre mal: pression salariale que l'on satisfait en faisant passer à la catégorie supérieure une partie seulement du personnel et en faisant espérer l'autre partie de l'obtention à moyen terme si elle satisfait aux nouveaux critères d'accession, sans que la politique salariale officielle soit remise en cause, et sans que d'autres groupes professionnels revendiquent aussitôt la parité antérieure; urgence d'une réorganisation, dont les désavantages pour le personnel sont compensés par une plus grande facilité de promotion; introduction de techniques nouvelles perturbatrices des pratiques de travail, voire déqualifiantes du contenu de ce dernier, que l'on valorise et fait accepter, au nom de la nouveauté et de la "technicité", par un classement plus élevé de ceux qui auront à les employer, etc. La fin du processus, généralement lors des grandes opérations de remise en ordre du système de classification, est le passage généralisé de tous les agents d'un niveau au niveau supérieur, au nom de l'harmonisation et de la justice, qui ne peut se faire que par le haut.

Par exemple, le niveau OHQ introduit en 1950 était initialement réservé, comme son appellation l'indique, aux ouvriers hautement qualifiés. Dix ans plus tard, en 1961, ce niveau rassemble 30% des ouvriers qualifiés. On décide de le supprimer, en attribuant à la catégorie OQ le niveau qu'avaient les OHQ dans l'échelle, mais dans le même temps on introduit une catégorie supérieure, l'OQS (l'ouvrier qualifié spécialiste), pour distinguer les "spécialités rares": pour ce faire des "postes discriminés" sont désignés, soit 261 postes, représentant 4,25% des ouvriers qualifiés. Deux ans plus tard on introduit un niveau intermédiaire entre l'OQ revalorisé et l'OQS à savoir l'OQ principal, auquel peuvent accéder 5% de l'effectif de chaque service, en d'autres termes le bâton de maréchal pour les OQ en fin de carrière.

Progressivement les conditions d'accession à OQS s'élargissent: diminution du nombre d'années d'ancienneté pour postuler, possibilités d'accéder au choix suivant "place au cadre" à partir de 1966, augmentation la même année du nombre de postes "discriminés" qui passe à 510. En 1974, un OQS principal est créé à l'indice 230. En 1979, 40% des ouvriers qualifiés sont des OQS. À partir de 1983 certains d'entre eux, en nombre croissant, peuvent passer aux niveaux 7, 8 et 9 créés à cette occasion, comme ouvrier assistant technique (OAT), ouvrier responsable technique (ORT) et ouvrier responsable technique hors classe (ORTHC). La catégorie des techniciens instituée début 70 a connu un processus similaire.

CONCLUSION

D'autres recherches effectuées notamment à la RATP tendent à montrer que pour que les choix techniques et organisationnels ne soient pas disqualifiants des savoir-faire existants, déqualifiants du contenu du travail du plus grand nombre, démotivants pour les agents et finalement contreperformants économiquement, il convient de les penser dans une perspective de contribution croissante des équipes de base à la fiabilisation des équipements et des matériels (instauration d'un "circuit court" de la fiabilisation), et d'engagement d'un processus durable d'inversion réelle de la division du travail.

Partant du principe que le problème de la disponibilité des matériels n'est pas tant de les dépanner vite, que de faire en sorte qu'ils ne tombent pas en panne; que la fiabilisation efficace et rapide suppose une connaissance intime et quotidienne des conditions d'exploitation et de fonctionnement, connaissance que les agents de maintenance détiennent pour une bonne part, le progrès technique réside dès lors dans la conception de matériels qui permette aux agents d'exercer cette activité de fiabilisation, notamment par une architecture telle qu'ils puissent acquérir l'intelligence pratique du fonctionnement réel de ces matériels, au lieu de faire de ces derniers un empilement de "boîtes noires" inaccessibles et incompréhensibles, pré-déterminant les interventions des agents dans leur extension et leurs modalités censées être nécessaires et suffisantes.

De même, le progrès organisationnel, en cohérence avec l'orientation technique esquissée ci-dessus, réside, non pas dans "l'enrichissement" relatif du travail pour le rendre acceptable, mais en réunissant les conditions de temps, de moyens et de coopération pluridisciplinaire, qui permettent aux équipes de base de rechercher sans retard les causes premières des pannes et d'étudier comment les éliminer, bref en instaurant une dynamique organisationnelle, dans laquelle on ne fixe pas de bornes a priori à l'inversion de la division du travail et dans laquelle les services techniques passent du statut de prescripteur à celui de consultant. Un travail qualifié et qualifiant est en effet un travail qui permet d'appréhender, de maîtriser et de traiter un problème dans son entier et de porter la responsabilité de la solution adoptée.

Dans un tel scénario technique et organisationnel, quelle serait la gestion du personnel adaptée?

L'efficacité du travail étant aisément vérifiable au fur et à mesure de l'élimination des causes des pannes, on voit bien comment par exemple l'effort de formation nécessaire sur tel ou tel aspect pourrait se justifier et se faire en fonction des problèmes à résoudre, toujours plus pointus. La question de l'évaluation minutieuse des tâches pour en établir le classement n'a plus de sens. On sort de cette logique pour rentrer dans une logique de promotion collective au fur et à mesure de l'accroissement de la maîtrise collective du matériel et des conditions de son exploitation.

Deux conditions toutefois sont à réunir, qui impliquent une redéfinition des relations professionnelles. La participation effective des agents à la fiabilisation, c'est-à-dire leur contribution directe à la réduction du volume de leur travail collectif, implique que l'entreprise soit en mesure de leur assurer non seulement d'autres activités mais des activités dans lesquelles ils puissent mettre en oeuvre et développer les compétences qu'ils ont acquises au cours de ce travail de fiabilisation. Elle implique donc que l'entreprise sache faire évoluer ses activités en fonction de l'évolution de la compétence de ses agents.

ANNEXES

Les filières

Les sous-filières de la filière D

Les grilles de classification des agents de la filière D de 1949, 1950, 1963, 1974 et 1984

Les échelons

Les positions

Le principalat

Les modes d'avancement et de recrutement

Les conditions d'ancienneté

Les postes discriminés

La "population ayant accès"

L'avancement suivant "places au cadre" ou sans limitation de nombre

Le classement ADVP ("au point de vue paye")

Les échelles normales et les échelles spéciales

Le classement SAB (sédentaires, actifs A, actifs B)

Les primes

Les filières

On trouve nulle part dans la documentation de la RATP une définition de la filière. La *vox populi*, renforcée par une analyse sommaire, permet de dire, comme l'écrit Poitou 1986, que c'est "une notion administrative qui regroupe un ensemble d'agents exerçant des activités identiques ou analogues et soumis de ce fait aux mêmes usages en matière d'évaluation et de promotion".

L'appartenance à une filière est indépendante du service d'affectation. Elle délimite, avec d'autres critères, l'espace de carrière et de mobilité de chaque agent. Le passage à une autre filière nécessite généralement un concours ou un examen.

Par rapport à cette définition, une précision s'impose. Les filières ne concernent que les agents d'exécution et la maîtrise. Les cadres relèvent d'une gestion commune quel que soit leur secteur d'activité dans l'entreprise.

Si les agents d'entretien appartiennent bien à la même filière (la D) les agents d'exploitation en revanche se répartissent en deux filières distinctes selon qu'ils travaillent au réseau routier (la C) et au réseau ferré (la B). Les spécificités de ces deux réseaux ne créent pas des différences plus grandes que celles qui peuvent exister, tant du point de vue du lieu, des conditions et du contenu du travail, entre des poseurs de voies, des spécialistes des escaliers mécaniques, des tourneurs en atelier, ou des surveillants de travaux neufs.

Se retrouvent en fait en D des agents de la maintenance et des agents "travaux neufs". Si ces derniers sont devenus moins nombreux par suite de l'appel grandissant à des entreprises extérieures pour ces travaux, il n'en reste pas moins que tant du point de vue du domaine d'activité, que des rythmes et des conditions de travail et des métiers nécessaires, on a affaire à des agents vivant dans des "mondes différents".

On ne peut invoquer comme justifiant la distinction des agents d'exploitation en deux filières distinctes par le poids qu'une filière unique aurait représenté : 58,0% des agents en 1985. La gestion des agents se fait en effet par Direction. Et si des règles communes d'évaluation et de promotion ont pu être énoncées et acceptées pour des agents d'entretien appartenant à quatre directions différentes, réparties en une multitude de professions, de lieux, et vivant des conditions de travail très différentes, on ne peut fonder sur le type d'activité la distinction des agents d'exploitation selon le réseau alors qu'ils ne relèvent que de deux Directions, que leur diversité professionnelle est beaucoup plus faible et qu'ils partagent tous le fait d'être en contact avec les voyageurs et de les transporter.

Le nombre d'agents n'intervient pas comme critère de constitution d'une filière, puisque l'on a six filières faisant moins de 1% des agents, une atteignant 1,6%, trois d'égale importance qui rassemblent chacune 29% des effectifs, et une dernière comptant le reste, soit 7,4% du total.

Les filières et le pourcentage de l'effectif total que chacune représente en 1985

A	Administration	7,4
B	Exploitation du réseau ferré	29,6
C	Exploitation du réseau routier	29,0
D	Entretien, Ateliers et travaux	29,0
E	Bureaux de dessin et bureaux d'études	1,6
H	Service général des bâtiments administratifs	0,6
J	Ateliers de l'informatique	0,6
M	Magasins	0,6
S	Soins et divers	0,5
T	Technique générale	0,5
Échelle lettre	Cadres dirigeants	0,6
Total		100,0

Les sous-filières de la filière D

Les sous-filières relèveraient de la même logique que la filière mais se rapprocheraient plus des métiers exercés. S'agit-il donc de groupes de métiers "proches"? Non. Entre un sellier, un maçon, un monteur-visiteur et un électronicien, qui appartiennent tous depuis l'origine à la D1, il n'y a pas plus de parenté qu'entre un chaaleur et un poseur, qui sont des métiers de la voie, qui travaillent ensemble, et qui cependant sont chacun dans des sous-filières distinctes depuis 1955. Les conducteurs de camion, les conducteurs d'atelier et les chefs remiseurs forment autant de sous-filières, alors que leur caractéristique commune essentielle est d'avoir le permis poids-lourds. Les surveillants de dépôts et des ateliers, comme les gardes-barrières constituent des sous-filières particulières, alors que leur activité n'est pas de nature différente. Si les laveurs de dépôt sont identifiables parmi les agents d'entretien par leur travail, il est difficile de comprendre pourquoi ils ont été séparés des OS/OP de nettoyage des trains.

Bref, il est difficile de trouver un principe de distinction dans la nature de l'activité réalisée. Deux autres critères mis en avant semblent plus convaincants dans le cas de la filière D: sont distingués par des sous-filières des métiers, généralement spécifiques au transport, qui s'acquiert par l'expérience sur le tas, pour lequel il n'existe pas de formation sanctionnée par l'Éducation Nationale, et qui ont des avantages particuliers (primes, classement retraite, échelles spécifiques).

Notons tout d'abord qu'il est des métiers qui ne peuvent être acquis dans le cadre de l'Éducation Nationale et qui cependant n'ont pas été séparés de la D1. Par exemple: monteur-visiteur, bobineur, etc. Inversement les camionneurs, les chefs remiseurs et les conducteurs de dépôt, qui ont tous une qualification sanctionnée par un permis de conduire poids-lourds, n'appartiennent pas à la D1 et de plus forment chacun une sous-filière particulière, comme on l'a vu. En revanche, les remiseurs-laveurs sont restés dans la sous-filière des laveurs de dépôt.

Les avantages particuliers sont un critère qui vraisemblablement nous met plus efficacement sur la voie d'une explication. Pour différentes raisons (difficultés de recrutement ou conflits) il a fallu assurer à certains groupes des avantages et une carrière qui, pour ne pas devoir les généraliser aux autres agents, a nécessité de les distinguer dans une sous-filière. Il est à remarquer cependant que des agents d'un métier donné ont pu obtenir des avantages dans certains services et pas d'autres. La sous-filière n'est pas la seule façon de contenir des avantages.

Les sous-filières de la filière D et leur effectif en 1985

D1	Entretien	9 662
D2	Chaumeurs	0
D3	Poseurs	15
D4	Laveurs de dépôt	0
D5	Conducteurs de camions et Conducteurs aides dépanneurs	166
D7	Conducteurs d'ateliers	30
D8	"Travaux et topographie"	323
D9	Surveillance des dépôts et ateliers	104
D10	Gardes barrières	4