



HAL
open science

L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public : Analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Telecom

Christian Defélix

► **To cite this version:**

Christian Defélix. L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public : Analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Telecom. Gestion et management. HEC PARIS, 1995. Français. NNT : 1995EHEC0031 . pastel-00994916

HAL Id: pastel-00994916

<https://pastel.hal.science/pastel-00994916>

Submitted on 22 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
JOUY-EN-JOSAS

THESE

**POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION**

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

**L'EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DANS LES ENTREPRISES DE SERVICE PUBLIC**

**ANALYSE DE L'INTRODUCTION DU MODELE DE LA COMPETENCE
DANS LES UNITES OPERATIONNELLES DE FRANCE TELECOM**

Candidat

CHRISTIAN DEFELIX

JURY

Présidente

JACQUELINE LAUFER
Professeur au Groupe HEC

Suffragants

PHILIPPE BERNOUX
Directeur de Recherche au CNRS, rapporteur

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS
Professeur associé au Groupe HEC

GERARD BRUNEL
Responsable du développement qualitatif des ressources humaines à France Telecom

JACQUELINE LAUFER
Professeur au Groupe HEC

YVES-FREDERIC LIVIAN
Professeur des Universités, rapporteur

PIERRE LOUART
Professeur des Universités, Directeur de l'IAE de Lille, rapporteur

GEORGES TREPO
Professeur au Groupe HEC, directeur de thèse

Année de soutenance : 1995

Le Groupe HEC n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*"Voici ma table et mon papier je pars d'ici
Et je suis d'un seul bond dans la foule des hommes"*

Paul ELUARD, Poésie ininterrompue

A Odile, patiente et fidèle lectrice...

REMERCIEMENTS

En apparence, une thèse est un travail individuel. En apparence seulement, car, du début à la fin de cette aventure, de nombreuses personnes apportent leurs idées, leur soutien et leurs encouragements. Sans elles, ce travail n'aurait pas vu le jour...

Georges Trépo, qui a dirigé cette recherche, en aura suivi la conception, les multiples essais, les enquêtes, les réflexions et les questions, qui mènent finalement au document que voici. Je le remercie infiniment pour sa disponibilité, sa compétence et ses encouragements permanents.

Philippe Bernoux a accepté, dès la formulation du projet de cette thèse, d'être partie prenante dans le suivi de la recherche. Je lui suis très reconnaissant d'avoir apporté sa distance critique, son esprit de synthèse et son ouverture d'esprit, qui ont rendu possible l'écriture d'une thèse de sciences de gestion bénéficiant des apports récents de la sociologie des entreprises.

Alain Carrobourg, Directeur des ressources humaines de la Direction régionale de France Télécom à Lyon, et **Gérard Brunel**, responsable du Développement qualitatif des ressources humaines, ont accepté à l'automne 1993 de m'ouvrir les portes de leur entreprise. Ils ont été, depuis lors, des interlocuteurs constants. Qu'il soient remerciés non seulement pour avoir ainsi joué le rôle de "correspondants" pour cette thèse, mais encore pour leur soutien amical.

Ma gratitude va également aux directeurs d'établissements de la plaque Brotteaux - **Guy Bellec**, **André Caizza** et **Francis Tressières** - ainsi qu'à tous les agents qui ont accepté ma présence sur leur lieu de travail.

La rédaction de cette thèse a été grandement facilitée par l'accueil de **Joël Magand** et de son équipe au cabinet Centor conseil de Villeurbanne, que je remercie chaleureusement.

Merci aux membres du jury : **Pierre Louart** et **Yves-Frédéric Livian**, dont les précieux conseils à l'occasion de la pré-soutenance ont permis d'améliorer ce travail, ainsi que **Charles-Henri Besseyre des Horts** et **Jacqueline Laufer**, dont je n'ai pas oublié l'accompagnement au début de ma formation doctorale.

RESUME

Après avoir connu, au cours des années 1980, le même processus de "modernisation" que l'ensemble du secteur public, les entreprises de service public françaises mettent aujourd'hui en oeuvre d'importants programmes de changements de leur gestion des ressources humaines. Regroupés sous l'appellation "modèle de la compétence", ces changements modifient en profondeur les systèmes de classification et de carrières. France Télécom, en particulier, négocie en 1990 une réforme d'envergure : l'ancienne Direction Générale des Télécommunications, devenue entreprise publique, rompt avec le système des grades et organise la diffusion d'entretiens individuels d'appréciation pour ses 150 000 agents.

L'annonce de changements aussi ambitieux interpelle le praticien de la gestion des ressources humaines comme le chercheur : comment passer du projet à la réalisation de telles réformes ? Comment l'introduction d'un nouveau modèle de gestion se fait-elle au sein des unités opérationnelles ? Quelles répercussions a-t-elle sur le fonctionnement quotidien de ces unités ? Quelles marges de manoeuvre peut avoir un responsable d'établissement opérationnel, fortement dépendant d'une hiérarchie fonctionnelle, et chargé de mettre en place de nouveaux outils de gestion ?

De telles questions suscitent des prises de position contradictoires. Il existe ainsi un certain discours managérial simpliste et triomphant, pour lequel l'introduction de ce modèle de la compétence est logique et ne devrait pas provoquer de résistance particulière ; à l'opposé, on entend également une dénonciation systématique et sans discernement de cette évolution. A égale distance de ces deux positions, la thèse défendue ici est que l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public suscite des difficultés réelles, non réductibles à une résistance affective ou passagère ; néanmoins, ces difficultés ne rendent pas le gestionnaire impuissant, car certains modes d'introduction se révèlent plus efficaces que d'autres pour entraîner la négociation et l'adoption du changement.

La mise au point d'un modèle d'analyse articulant différents paradigmes de l'analyse des organisations permet de mettre en lumière les dimensions sociologiques d'un processus d'apprentissage complexe. Une double enquête par questionnaire donne l'occasion de mesurer les représentations sociales et leur évolution, tandis que trois études de cas illustrent les difficultés et les réussites rencontrées dans l'introduction de ce modèle de la compétence.

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTION GENERALE | 6 |
| PREMIERE PARTIE : DU CONSTAT AU PROBLEME | 9 |
| Chapitre 1 : un constat : l'évolution des entreprises de service public vers une gestion individualisée | 10 |
| Chapitre 2 : un exemple : France Télécom, d'une logique de gestion à l'autre | 52 |
| Chapitre 3 : un problème : l'introduction d'une nouvelle gestion des ressources humaines | 103 |
| SECONDE PARTIE : LA MISE EN OEUVRE DES OUTILS | 177 |
| Chapitre 4 : les "nouveaux mondes" des entretiens de progrès | 178 |
| Chapitre 5 : le cas du Centre principal d'exploitation, ou l'échec d'une traduction | 220 |
| Chapitre 6 : des traductions en voie de réussite | 273 |
| Chapitre 7 : des outils et des logiques d'action | 333 |
| Chapitre 8 : perspectives pour la recherche et pour l'action | 375 |
| CONCLUSION GENERALE | 407 |
| BIBLIOGRAPHIE | 409 |

INTRODUCTION GENERALE

On parle beaucoup de changement à propos des entreprises, souvent à tort et à travers. Comme pratique professionnelle et comme champ disciplinaire des sciences de gestion, la gestion des ressources humaines n'échappe pas à cette tendance normative qui consiste à invoquer de façon incantatoire le changement pour une meilleure performance. Pourtant, dans les faits, le "*théâtre d'entreprise*" ne présente souvent qu'un simulacre de changement, en dépit du foisonnement des méthodologies¹.

Parmi les organisations où les changements annoncés sont pourtant les plus ambitieux se tiennent les entreprises de service public. Engagées comme les autres entreprises françaises dans des efforts de modernisation, ces sociétés répondent également à des facteurs spécifiques d'évolution : la soumission, dans un avenir proche, des monopoles publics à la concurrence européenne conduit en effet ces derniers à un certain nombre d'expériences et d'initiatives de changement. En particulier, celles qui concernent la gestion des ressources humaines apparaissent comme les plus spectaculaires. Dans les entreprises de service public, les caractéristiques de la gestion des personnels sont en effet connues pour avoir la réputation de l'intangibilité : sécurité de l'emploi, progression à l'ancienneté, avantages sociaux... Et voici qu'au sein de ce secteur, les entreprises assurant un service public déclarent vouloir changer de logique dans leur gestion, plaçant "la décentralisation", "l'évaluation", "la compétence" ou encore "le mérite" au premier rang de leurs préoccupations.

Comment peut se faire une telle mutation ? Quels obstacles rencontre-t-elle, au-delà des poncifs tels que "la résistance au changement" ou "le poids des habitudes" ? Au-delà du discours nécessairement normatif, qu'en est-il dans la pratique ? C'est ici le désir d'une approche non pas normative, mais positive de l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les services publics qui est à l'origine de ce travail, l'idée étant d'étudier ce qui se fait réellement, et non ce qui devrait se faire selon les manuels. "Evolution" est alors compris dans un double sens : nous désignons ainsi non seulement l'introduction d'outils de gestion

¹ GALAMBAUD, B. et MICHEL, S.. (1991) - "L'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, octobre, p. 11-15.

nouveaux dans des unités opérationnelles, mais aussi la transformation éventuellement suscitée par ces outils. Comment l'introduction d'un nouveau modèle de gestion se fait-elle ? Quelles répercussions a-t-elle sur le fonctionnement quotidien de ces unités ? Quelles marges de manoeuvre peut avoir un responsable d'établissement opérationnel, fortement dépendant d'une hiérarchie fonctionnelle, et chargé de mettre en place de nouvelles règles de gestion ?

Ainsi posé, le problème que nous soulevons renvoie à deux champs de la recherche en gestion : d'une part, la gestion des ressources humaines des organisations publiques ; d'autre part, l'introduction de nouveaux outils de gestion. Ces deux champs de recherche souffrent à notre avis d'un manque de savoirs fiables et éprouvés, en raison notamment de l'invasion récurrente des modèles normatifs. Le but de ce travail est donc d'apporter une contribution à la connaissance en gestion relative à ces deux champs.

Toute recherche s'appuie et se développe sur des choix initiaux. Trois options fondamentales ont été prises ici. Première option, celle d'une étude de cas : France Télécom commençait à adopter de nouvelles classifications au moment où nous formulions notre projet de recherche, et apparaissait dès lors comme un terrain d'étude idéal pour observer l'irruption d'une nouvelle logique de gestion. Deuxième option, le recours à une approche empirico-inductive : nous avons fait le choix de "partir du terrain" - avec, bien entendu, des directions de recherche et un cadre d'analyse - pour construire peu à peu un modèle explicatif, à l'opposé de ce que fait la démarche hypothético-déductive, où il s'agit d'enrichir un modèle déjà existant. Troisième option, la mise à disposition d'un arsenal de grilles d'analyse en provenance de l'économie et de la sociologie des organisations : parmi toutes les grilles disponibles au sein des sciences humaines et sociales, nous avons fait le choix de retenir aussi bien des heuristiques "classiques" (l'analyse stratégique, la construction des régulations, les identités) que d'autres, moins connues (les économies de la grandeur et la sociologie de la traduction), sans préjuger de celles qui se révéleraient les plus fécondes au cours de la recherche.

Pour arbitraires qu'ils soient, ces choix nous ont permis d'aborder l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public en mettant à distance les idéologies et les prénotions, nombreuses et contradictoires, qui existent sur la question. En effet, pour les uns, cette évolution relève du bon sens : les grands services publics de réseaux se mettraient enfin à adopter les principes et les outils d'un management sain et performant, dont les vecteurs principaux (la compétence, l'appréciation individualisée) ne peuvent qu'être acceptés par les agents,

moyennant une éventuelle résistance au changement affective et passagère. Pour d'autres, en revanche, l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public sonnerait le glas de la transparence et de la motivation des salariés, et ces derniers devraient rapidement démasquer les effets véritables d'outils intrinsèquement pervers.

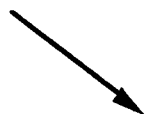
A égale distance du "bon sens managérial" et de sa critique extrême, cette recherche nous conduit à présenter et soutenir la thèse suivante : l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public, qui se manifeste actuellement par l'introduction du modèle de la compétence individuelle, suscite effectivement des difficultés, non réductibles à une résistance affective ou passagère ; néanmoins, ces difficultés ne rendent pas le gestionnaire impuissant, car certains modes d'introduction se révèlent plus efficaces que d'autres pour entraîner la négociation et l'adoption du changement. Ni angélisme, ni nihilisme : pour qu'on en rende compte avec exactitude, l'évolution étudiée nécessite de la nuance et de la rigueur.

Dans ce but, nous aurons recours à deux investigations successives. Une première partie circonscrit le problème, en le situant, en l'illustrant et en définissant un cadre d'analyse : le chapitre 1 décrit les caractéristiques de l'évolution actuelle de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public, en relation avec les changements antérieurs ; le chapitre 2 initie le lecteur à la forme particulière que prend cette évolution à France Télécom, l'organisation retenue pour l'étude de cas ; le chapitre 3 justifie l'étude de l'introduction des nouveaux outils et propose un modèle pour celle-ci. Une seconde partie utilise ensuite ce modèle dans le but de comprendre les représentations initiales à l'égard des nouveaux outils (chapitre 4), d'analyser des introductions d'outils aux destins très différents (chapitres 5 et 6), et de vérifier la réalité d'une adaptation des systèmes de représentation à l'expérience de ces outils (chapitre 7). Au terme de cette recherche, nous tenterons d'évaluer la contribution de notre travail à la connaissance académique et de fournir aux gestionnaires une instrumentation tenant compte des phénomènes mis en lumière (chapitre 8).

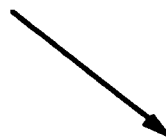
PREMIERE PARTIE :
DU CONSTAT AU PROBLEME

Analyser comment la gestion des ressources humaines évolue dans les services publics nécessite de clarifier les termes du problème, de le situer dans l'histoire récente et de proposer un modèle d'analyse. Tel est le but de cette première partie : nous allons voir comment, parmi les services publics qui évoluent vers une gestion individualisée, France Télécom passe d'une logique de gestion à une autre, et dans quelle mesure l'introduction de cette nouvelle gestion des ressources humaines est un problème pour le chercheur comme pour le praticien.

Un constat : l'évolution des entreprises de service public
vers une gestion individualisée (chapitre 1)



Un exemple : France Télécom,
d'une logique de gestion à l'autre
(chapitre 2)



Un problème :
l'introduction
d'une nouvelle gestion
des ressources humaines
(chapitre 3)

CHAPITRE 1 :

UN CONSTAT :

L'EVOLUTION DES ENTREPRISES DE SERVICE PUBLIC VERS UNE GESTION INDIVIDUALISEE

Commençons par faire davantage connaissance avec ces entreprises de service public et leur évolution récente. Si elles font partie de notre environnement quotidien et habituel - par l'électricité, le téléphone ou les transports -, elles n'en sont pas moins semblables à des icebergs dont on ne connaît que la partie émergée. Une rupture est en effet nécessaire entre notre connaissance ordinaire de ces services publics (celle que nous avons comme consommateur) et une connaissance plus "savante", fournie par les sciences sociales.

C'est le but de ce premier chapitre que de donner ces points de repères. Notre propos n'est pas ici de retracer, en historien, la complexité de l'évolution de la gestion des entreprises de service public, mais de situer les transformations récentes dans un processus. Dans cet esprit, trois étapes successives de la gestion de ces entreprises peuvent être distinguées : jusqu'au début des années 1980 domine l'emploi de méthodes de gestion spécifiques (I) ; les années 1980 voient ensuite les entreprises de service public importer des méthodes de mobilisation du personnel fondées sur une gestion collective des salariés (II) ; le début des années 1990 fait enfin apparaître l'évolution vers une gestion des ressources humaines individualisée¹, centrée sur la notion de "compétence" (III).

¹ L'expression de "gestion individualisée" renvoie ici non à la seule "rémunération au mérite", mais à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion centrés sur la compétence et la carrière individuelles, à l'opposé des qualifications collectives et des règles d'avancement anonymes.

I - LA GESTION DES ENTREPRISES DE SERVICE PUBLIC JUSQU'AU DEBUT DES ANNEES 1980 : DES METHODES SPECIFIQUES POUR DES ENTREPRISES SPECIFIQUES

Le langage courant emploie parfois indifféremment la même expression de "services publics" pour désigner soit les seules entreprises de service public, soit l'ensemble des organisations en charge d'un service collectif ; néanmoins, même dans le premier cas, les contours des "services publics" sont difficiles à tracer (1). Entendus au sens de grandes entreprises nationales en charge d'un bien ou d'un service collectif, les "services publics" ont pourtant d'abord été vus sous l'angle d'une spécificité commune, cristallisée dans un modèle de gestion original (2), dont l'érosion est repérable à l'apparition du "management public" (3).

1) Une spécificité difficile à cerner

Si les entreprises de service public constituent des organisations repérées et connues, elles ne répondent cependant pas à une définition juridique unique, et leurs origines sont plus hétérogènes qu'il n'y paraît.

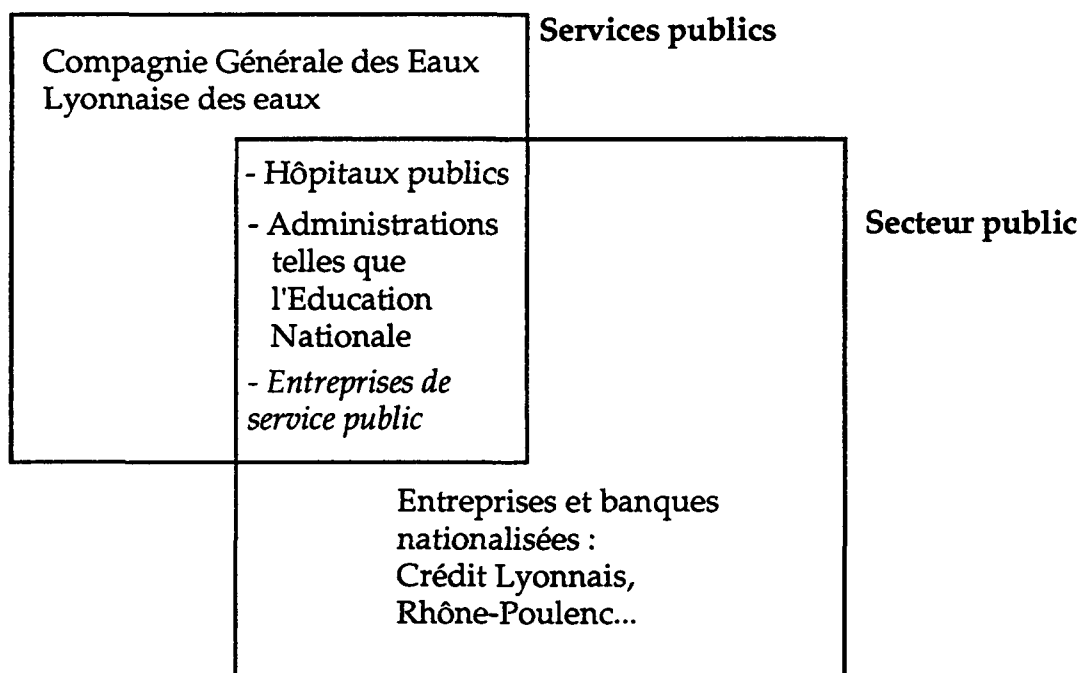
a - Des organisations repérées et connues

Il est très fréquent que les journaux et les magazines consacrent des articles aux services publics : ceux-ci sont en effet à la fois au centre de la vie quotidienne et au coeur d'un débat politique. Le journal *L'Expansion*² publiait ainsi en juin 1993 un "*hit-parade des services publics*" (sic), faisant apparaître une image partagée dans l'opinion : à la fois "*bureaucratiques*" (pour 77 % des personnes interrogées) et "*compétents*" (pour 69 %), voire "*modernes*" (pour 64 %). L'ambiguïté de la photographie tenait sans doute à la liste très hétérogène retenue pour le sondage, dans laquelle on retrouvait pêle-mêle EDF-GDF, La Poste, les impôts, la Sécurité sociale ou l'ANPE. Apparaît ainsi la première ambiguïté : dans le langage courant, "services

² *L'Expansion*, 3/16 juin 1993.

"publics" et "secteur public" sont souvent employés comme synonymes.

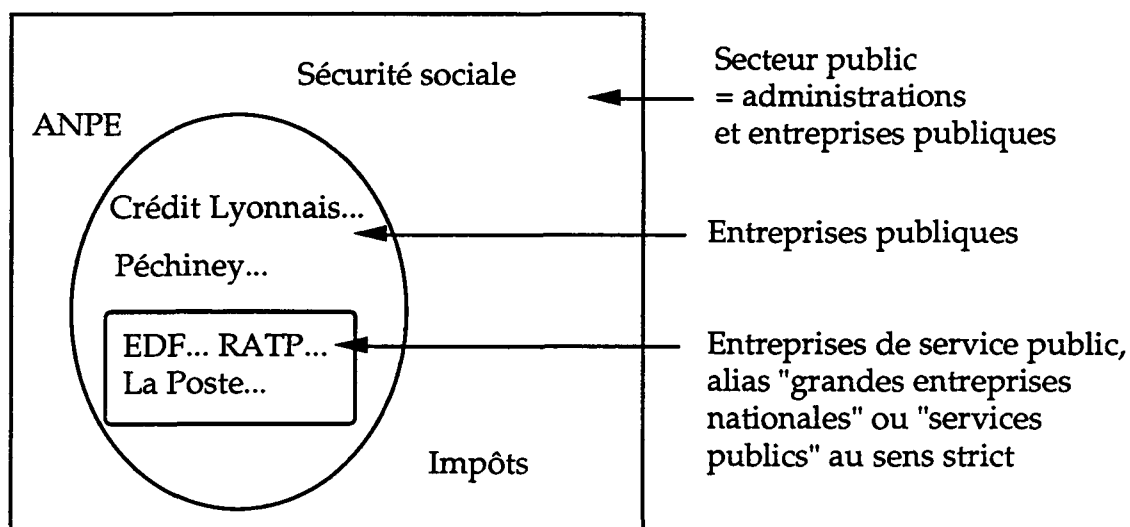
On sait néanmoins que les deux ensembles ne se recouvrent pas. Il y a ainsi des services publics qui ne sont pas pris en charge par le secteur public : c'est le cas de la distribution de l'eau. On trouve aussi des éléments du secteur public qui ne remplissent pas un service public : c'est le cas du Crédit Lyonnais ou de toutes les banques nationalisées, comme celui des compagnies industrielles détenues majoritairement par l'Etat.



Il est donc nécessaire de bien distinguer ces deux notions. Le secteur public est un ensemble fondé sur une donnée juridique, le contrôle de l'Etat. Le service public est un ensemble fondé sur un type d'activité : la mise à disposition gratuite ou payante d'un bien ou d'un service d'intérêt général, impliquant des obligations formulées par le juge administratif (notamment la continuité et l'égalité dans la fourniture du service). Les deux ensembles ne sont pas identiques, même s'ils ont une intersection, comme le montre le schéma ci-dessus.

Cette intersection rassemble les organisations du secteur public en charge d'un service public. Celles-ci prennent des formes variées : des hôpitaux publics, des administrations telles que l'Education Nationale, mais aussi des entreprises. Neuf compagnies sont généralement répertoriées dans ce sous-ensemble des entreprises en charge d'un service public : EDF, GDF, les Charbonnages de France, Air France, Air Inter, la RATP, la SNCF, La

Poste et France Télécom. Ces sociétés constituent ce qu'on appelle les entreprises de service public - ou "services publics" au sens strict -, et sont parfois désignées sous une autre expression, les "grandes entreprises nationales", que l'Insee étudie comme une catégorie homogène : celle des "entreprises à statut", employant plus de 900 000 salariés³. Une autre manière de les situer est de les considérer comme un cas particulier des entreprises publiques⁴, elles-mêmes présentes dans le secteur public, comme l'indique le schéma ci-dessous.



Le fait de regrouper ces "services publics" au sens strict dans une même catégorie, comme le fait l'INSEE, apparaît au premier abord naturel. Ne s'agit-il pas après tout d'entreprises "pas comme les autres", en raison de la détention d'un monopole, de l'absence de référence au profit, et de l'impossibilité de disparaître ? Un rapide examen révèle cependant que ces caractéristiques communes ne sont qu'apparentes⁵. Ainsi, le monopole de ces entreprises n'est que partiel : EDF n'a que celui de la distribution, non celui de la production ; La Poste n'a le monopole du courrier que pour les lettres et les paquets de moins de 1 kg. L'absence de référence au profit est également une caractéristique à nuancer : dès qu'il y a un marché et une

³ Voir la fiche donnée en annexe I a.

⁴ Ces compagnies sont en effet un cas très particulier du vaste ensemble des "entreprises publiques", dont le Haut Conseil du Secteur Public publie régulièrement une liste, correspondant au Répertoire des Entreprises Contrôlées Majoritairement par l'Etat géré par l'Insee : voir par exemple *Les entreprises publiques au 1er janvier 1993*, document du Haut Conseil du Secteur Public, 44 p.

⁵ Nous reprenons ici l'argumentation de J.-P. ANASTASSOPOULOS (1980) : *La stratégie des entreprises publiques*, Toulouse, Dalloz, 222 p.

vente, la rentabilité est un souci. EDF s'est vu assigner dès 1970 l'objectif d'autofinancer une grande partie de ses investissements ; comme l'a écrit Jacques FOURNIER, ancien président de la SNCF, on demande à ces entreprises "à la fois de se comporter en entreprises, d'être compétitives face à la concurrence, de faire des progrès de productivité, d'équilibrer leurs comptes"⁶. Quant à la prétendue impossibilité de disparaître, elle ne correspond pas à la réalité, comme en témoigne le démantèlement de l'ORTF. Au total, cet objet apparemment identifié qu'est l'entreprise en charge d'un service public cache plus d'ambiguïté qu'il n'y paraît.

b - Des entreprises aux statuts différents

En effet, ces "grandes entreprises nationales" ou "entreprises de service public" ne constituent qu'en apparence un même objet. Il s'agit en fait d'un regroupement hétérogène dans la mesure où les statuts juridiques en présence sont différents : par exemple, l'EDF, GDF et la SNCF sont des Etablissements publics à caractère industriel et commercial, tandis que La Poste et France Télécom sont des exploitants autonomes de droit public ; Air France, de son côté, est une Société anonyme. Un projet de statut unique des entreprises nationales avait certes été élaboré en 1948, mais depuis son abandon, les principales décisions de création ou de transformation des entreprises publiques ont à l'inverse contribué à accroître la diversité des formules juridiques.

Des essais de définition et de classification sur des critères autres que juridiques ont alors été tentés par de nombreux auteurs. Ainsi, du côté du marketing, M. SAIAS et J.-P. LEONARDI⁷ ont recouru au critère du "pouvoir de contrainte du secteur public", désignant ainsi une influence d'autant plus faible que le degré de substituabilité de l'offre est élevé et que le pouvoir discrétionnaire du consommateur est réduit. La typologie des activités publiques qu'ils en tirent leur permet de distribuer celles-ci dans un graphique à deux dimensions : le degré de substituabilité de l'offre en abscisse, le pouvoir discrétionnaire du consommateur en ordonnée. L'intérêt de ce graphique est de positionner de manière visuelle les différents services publics, mais sa limite est de le faire en fonction du seul "pouvoir de contrainte", dont l'estimation est délicate. Plus éclairante nous

⁶ "L'entreprise publique, l'Etat et le service public", p. 59-63, in *Projet*, n° 220, décembre 1989.

⁷ "Service public et service du public", *Revue française de gestion*, mai-juin-juillet-août 1977, p. 9-24.

semble la tentative de deux chercheurs en stratégie, J.-P. ANASTASSOPOULOS et J.-P. NIOCHE⁸, qui ont utilisé trois critères de différenciation : la nature juridique du contrôle, le type de biens ou de services fournis, et le but. Les "entreprises de service public", alias "grandes entreprises nationales" ou "grands services publics", se définissent alors depuis leur place dans le tableau ci-dessous : ce sont les organisations productrices de biens et/ou de services, remplissant une mission d'intérêt général, et placées sous le contrôle d'une collectivité publique.

Comme toute définition, celle-ci comporte des limites. Il est par exemple délicat de distinguer ces "grands services publics" du reste des entreprises publiques sur le seul critère de l'intérêt général, car ce dernier est une notion floue, dont le contenu varie selon les options idéologiques ou politiques. Cette difficulté à trouver des critères de définition clairs et "transparentes" se retrouve dans le fait que les entreprises publiques sont un objet plus historique et politique que théorique.

| | contrôle privé | | contrôle public | |
|----------------------------|-----------------------|---------------------------------|--|-------------------------|
| | intérêts particuliers | intérêt général | intérêts particuliers | intérêt général |
| biens marchands | entreprise privée | économie surveillée | capitalisme d'Etat = <i>entreprises publiques</i> | grands services publics |
| biens non-marchands | associations | associations d'utilité publique | corporatisme d'Etat | administrations |

Classification de J.-P. ANASTASSOPOULOS et J.-P. NIOCHE (1982)

c - Des entreprises aux origines diverses

S'il n'y a pas de définition juridique claire des entreprises de service public, y a-t-il au moins une histoire ou une référence commune, leur conférant une unité ? Les jalons historiques du développement du service public font bien ressortir la relativité et la diversité de la constitution de ces

⁸ *Entreprises publiques. Expériences comparées*, textes et cas édités par la FNEGE, 1982, 275 p.

entreprises.

L'institution des services publics est ancienne, car liée à la notion même d'Etat : on peut voir dans les messageries nationales, fondées par Louis XI pour instaurer un monopole royal servant la politique de centralisation du pouvoir, un lointain ancêtre de La Poste. Mais jusqu'au XIX^{ème} siècle, ce n'est pas le terme de "service" qui prévaut, mais celui de "puissance publique", au travers de l'Armée, de la Police, de la Justice et des Impôts. Le XIX^{ème} siècle voit ensuite l'Etat intervenir au-delà des attributions régaliennes, dans les domaines social, industriel, commercial et professionnel : l'administration se diversifie, et ne fait pas seulement des actes d'autorité, puisqu'elle s'attache à rendre des services aux administrés.

D'où, au début du XX^{ème} siècle, une mutation doctrinale, analysée notamment par R. LAUFER et A. BURLAUD⁹ : l'administration est moins vue comme un ensemble d'autorités dotées de pouvoirs que sous l'angle de sa finalité. La pensée de l'Etat-providence propose donc la mission de service public comme critère de différenciation face au secteur privé : comme le note B. JEANNEAU¹⁰, l'Etat, à l'écoute du public, ne peut justifier ses prérogatives que s'il prouve son utilité. Le système ainsi né sera longtemps donné en exemple. Le juge administratif formule les règles de continuité, d'égalité, d'adaptabilité du service public, et l'essor de l'enseignement, des postes et des chemins de fer a été vécu comme un progrès dont il importait de répandre les bienfaits.

On pourrait alors penser que les entreprises de service public, bien que nées au XX^{ème} siècle, trouvent dans cette référence une même origine, et donc une unité. Mais affirmer cela serait rationaliser après coup la création ou le développement de ces entreprises qui, en fait, sont apparues dans des circonstances diverses. Comme le note J. CHEVALLIER¹¹, l'ensemble des raisons pour lesquelles l'Etat crée de telles sociétés est complexe, et est de surcroît obscurci par le climat de luttes idéologiques et politiques qui entourent la notion de service public. Selon cet auteur, il y a certes des "causes profondes" au surgissement des services publics,

⁹ *Management public : gestion et légitimité*, Paris, Dalloz, 1980, 337 p.

¹⁰ "Du service de l'Etat au service du public", p. 10-15, in *Projet*, n° 220, décembre 1989.

¹¹ *Les entreprises publiques en France*, Paris, La Documentation française, 1979.

développées par les grands systèmes philosophiques¹² et les écoles de pensée économique¹³, mais aussi beaucoup de motifs contingents. L'entreprise publique, et donc a fortiori celle en charge d'un service public, est en effet un instrument de politique économique, et une manière pour l'Etat de ne pas se laisser dicter sa conduite par les groupes industriels. Ajoutons à cette argumentation le poids des circonstances historiques (la constitution d'EDF et GDF doit beaucoup à la nécessité de reconstruire le pays au lendemain de la Seconde guerre mondiale) et celui des alternances politiques entre social-démocratie et libéralisme : au total, il n'y a guère d'unité dans les origines des entreprises en charge d'un service public. Néanmoins, comme nous allons le voir, ces sociétés ont été longtemps gérées suivant les principes d'un "modèle de gestion" commun.

2) Pourtant, un modèle de gestion spécifique

Il est fréquent d'entendre ou de lire que la gestion ou le management n'auraient fait leur apparition que récemment dans le secteur public¹⁴. Il s'agit bien entendu d'un lieu commun : depuis leur constitution, les différentes composantes du secteur public, administrations ou entreprises, sont bien l'objet d'une gestion, puisqu'elles fournissent des biens et/ou des services, emploient et rémunèrent du personnel, et essaient d'optimiser leur fonctionnement. C'est en fait une conception réductrice du domaine de la gestion qui amène à négliger d'autres modèles que ceux qui sont à un moment donné sous les projecteurs. En particulier, dans les entreprises de service public, c'est un véritable modèle de gestion¹⁵ qui était à l'oeuvre jusqu'il y a quelques années, qui n'est pas sans réussite à son actif.

¹² Par exemple : la pensée proudhonienne qui revendique que la production se fasse sous l'égide de la nation, la théorie marxiste qui invite le prolétariat à arracher le pouvoir de la production des mains de la bourgeoisie, la doctrine sociale de l'Eglise qui justifie que des biens doivent être réservés à la collectivité pour éviter tout danger pour le bien public...

¹³ Les "libéraux" distinguent en effet des biens dont le mode de production interdit l'existence d'activités concurrentes, générant alors soit des "super profits" (en cas de rendements croissants), soit des pertes structurelles (en cas de rendements décroissants) : l'Etat intervient alors pour empêcher les "super profits" et prendre en charge les déficits. De leur côté, les "socialistes" recourent à la dévalorisation du capital pour expliquer que l'Etat s'approprie les activités indispensables à l'économie.

¹⁴ Le titre de cet article de la revue *Entreprise & Carrières* en est une bonne illustration : "Quand l'administration découvre le management" (n° 128, du 14 au 20 novembre 1991).

¹⁵ Au sens d'ensemble cohérent de principes définissant et orientant le fonctionnement collectif

a - Le modèle initial de gestion des entreprises de service public

Trois fondements au modèle initial de gestion peuvent être mentionnés, s'articulant en un tout cohérent :

- le premier est la bureaucratie, au sens weberien d'organisation rationnelle caractérisée par l'existence de règles, la séparation de la vie professionnelle et de la vie privée, le poids de l'écrit, la séparation et la hiérarchisation des fonctions. Comme dans l'idéal-type weberien¹⁶, rationalité est ici source d'efficacité : la gestion des activités nationales ou des biens collectifs nécessite de se prémunir contre les risques d'abus (de l'agent public lui-même, ou de l'autorité à son égard), et c'est pourquoi l'organisation rationnelle garantit l'obéissance par l'importance de la relation hiérarchique et le respect de la finalité publique par le contrôle de la règle impersonnelle¹⁷ ;

- le deuxième est l'articulation du statut du personnel avec une mission "sociale" : au statut des agents induit par le modèle bureaucratique et caractérisé par les règles impersonnelles de recrutement et de carrières, se combine un élément moins formel et symbolique, celui d'une finalité utile à l'économie, à la société, voire à la nation. Unifier le territoire par le réseau ferroviaire et les communications, ou reconstruire et équiper le pays par le développement de l'électricité confèrent une finalité "noble" à ce type d'entreprises : si cette finalité est un levier de mobilisation, elle implique également une disponibilité particulière chez les agents, dont la contrepartie implicite se trouve dans le statut du personnel. En effet, comme le note J. SIWEK-POUYDESSEAU¹⁸, l'égal traitement des citoyens et la continuité du service s'obtiennent en retour d'une certaine stabilité et d'une relative indépendance. Les syndicats ont bien entendu joué un rôle très actif dans l'élaboration de ce contrat implicite, notamment en 1946 pour le statut des personnels d'EDF-GDF en lien avec celui des fonctionnaires. Les entreprises de service public ont pu alors apparaître comme *"le prototype de*

en vue d'une mission.

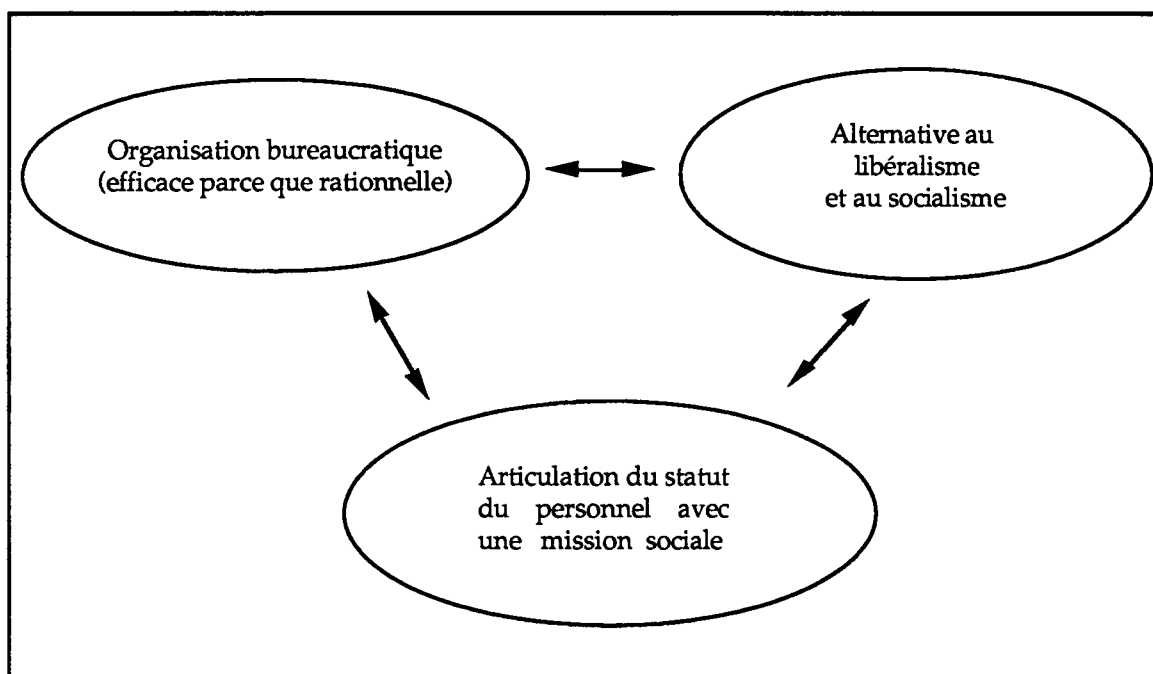
¹⁶ WEBER, M. (1920) - *Economie et société*, Paris, Plon, édition de 1971, 651 p.

¹⁷ On trouvera en annexe I b quelques grandes caractéristiques du statut des fonctionnaires : classification, séparation entre le grade et l'emploi, rémunération.

¹⁸ "Syndicats et statuts", p. 37-44, in *Projet*, n° 220, décembre 1989.

l'entreprise honnête au service du peuple"¹⁹, des entreprises "citoyennes"²⁰, voire des "modèles"²¹ ;

- le troisième est la référence à une alternative au libéralisme et au socialisme. E. PISIER²² l'a montré avec beaucoup de clarté : avant la dénonciation libérale du "trop d'Etat" et le dosage pragmatique de privatisation et d'étatisation, il y a dans le projet et la doctrine des services publics un souci de dépasser à la fois le modèle libéral et le collectivisme. En effet, par une entreprise de service public, l'Etat soustrait des activités du marché, mais celles-ci sont pensées comme des exceptions. Ce n'est qu'avec le déploiement et la banalisation des services publics que le caractère d'exception s'est perdu et que l'étatisation a pu être dénoncée.



b - Un modèle initial non dépourvu de réussites

Les critiques des décennies précédentes émises à l'encontre des bureaucraties nous font parfois oublier que ce modèle de gestion a été à

¹⁹ Selon une expression de J.-P. ANASTASSOPOULOS (1980) : *La stratégie des entreprises publiques*, Toulouse, Dalloz, 222 p.

²⁰ Voir "Service public et obligation morale", *Le Monde*, supplément Initiatives, 17 mai 1995.

²¹ On consultera, pour l'exemple, la recherche de Michel WIEVIORKA et Sylvaine TRINH, *Le modèle EDF*, Paris, La Découverte, 1989, 276 p.

²² "Le service public entre étatisation et privatisation", p. 16-22, in *Projet*, n° 220, décembre 1989.

l'origine de réussites certaines. Le développement du nucléaire, le Train à Grande Vitesse et l'équipement téléphonique du pays sont à mettre au crédit des entreprises de service public et de leur modèle de gestion. Comme le note avec raison le sociologue C. GIRAUD²³, en période d'incertitude et d'évolution, une organisation, même bureaucratique, peut disposer de ressources d'action insoupçonnées : *"non seulement le service public des télécommunications s'est avéré être une organisation capable de mobiliser des acteurs sur un projet devenu collectif, mais son système social ne s'est pas grippé autour de jeux et de comportements stratégiques quasi ritualistes et producteurs de dysfonctions"*.

On objectera que cette efficacité s'obtient au prix d'exceptions faites au modèle, et notamment à son fondement bureaucratique. Il est vrai que C. GIRAUD montre dans son analyse l'importance des mesures dérogatoires aux règles de gestion administrative. Mais on aurait tort d'en conclure trop vite que c'est en s'éloignant de la bureaucratie que ce service public se rapproche de l'efficacité : en effet, dans un premier temps au moins, dérogation dans la pratique ne signifie pas abandon des principes, ni suppression de la légitimité de la règle. Les modes de régulation *"occultes"* qui adaptent les règles sont autant de mécanismes qui permettent de ne pas remettre en cause la structure générale de l'organisation²⁴. Ce n'est qu'ensuite, avec la perpétuation du contournement des règles, que celles-ci perdront de leur légitimité.

Il est donc inexact de réserver l'âge de la gestion à la période actuelle des services publics. Dans leur constitution, les entreprises de ce type répondent à un véritable modèle de gestion, ayant engendré des résultats probants. C'est d'*"un système très efficace"* qu'il s'agit, *"mêlant une forte discipline et un fort dévouement à l'intérêt public"*, pour reprendre un expression d'Y. CANNAC²⁵.

²³ *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris, L'Harmattan, 1987, 262 p. La citation se trouve p. 22.

²⁴ F. PAVE formule ce type de diagnostic à propos de l'adaptation du principe universel d'égalité d'accès au service dans le cas des Directions départementales de l'équipement : "La gestion à l'assaut de l'Etat", p. 239-249, in *L'Administration française est-elle en crise ?*, sous la direction de Pierre Muller, Paris, L'Harmattan, 1991.

²⁵ "Modernisation des services publics et gestion des ressources humaines", *Personnel*, n° 290, octobre 1987, p. 17-20.

3) Un modèle dont l'apparition du "management public" signale toutefois l'érosion

Ce modèle originel et original de gestion, cohérent et efficace, se grippe cependant dès les années 1970. Constamment transgressé dans les faits, et n'ayant plus de critère de séparation claire avec le secteur privé, il se voit remettre en question, et l'apparition du courant de "management public" signale une première osmose avec la gestion des compagnies privées.

a - Un modèle transgressé dans les faits, puis décrié

Les sociologues de l'administration française nous apprennent à être lucides sur le fonctionnement réel des systèmes administratifs : ils montrent que dans les faits, l'organisation administrative est loin d'obéir aux critères weberiens. *"Si les choix sont couverts par une apparence de rationalité technique et s'ils s'expriment par une réglementation générale et impersonnelle, ce n'est pas de là que provient l'action."* ²⁶. Autrement dit, il s'agit de distinguer modèle d'organisation (normatif) et mode réel de fonctionnement (positif) : dans ce dernier, l'arrangement à la marge, l'initiative et le jeu sur les règles sont des pratiques quotidiennes, fonctionnant comme des alternatives aux rigidités structurelles. Le même raisonnement peut être tenu pour les entreprises de service public, dont le modèle de gestion initial comporte le même fondement bureaucratique que l'administration, contourné constamment comme dans celle-ci.

Mais une sorte de glissement s'est opéré à la suite des travaux analytiques des sociologues sur les bureaucraties. Certes, ceux-ci ont mis en exergue tous les *"dysfonctionnements"* engendrés par l'application des règles rationnelles²⁷ ; mais ils ont également montré que ces *"bureaucraties"* fonctionnaient malgré ces dysfonctions, et parfois justement parce que le

²⁶ DUPUY, F. et THOENIG, J.-C. (1983) - *Sociologie de l'administration française*, Paris, Armand Colin, 206 p. Voir notamment le paragraphe sur "La bureaucratie reconsidérée", p. 60-62.

²⁷ Par exemple, la délégation d'autorité entraînant une divergence des buts chez P. SELZNICK (*TVA and the grass roots*, Berkeley, University of California Press, 1949), le renforcement des règles de sécurité débouchant sur une recrudescence des accidents du travail chez A. GOULDNER (*Patterns of industrial bureaucracy*, New York, The Free Press, 1954), ou encore le règlement source de ritualisme chez R. MERTON (*Social theory and social structure*, Glencoe, The Free Press, 1949).

comportement des acteurs consiste à jouer sur les règles²⁸. Ce glissement de sens - d'une bureaucratie dysfonctionnelle (donc non efficace) mais efficace vers une bureaucratie ni efficace ni efficace - a nourri la critique du service public. En déformant en partie le propos des sociologues, beaucoup de vulgarisateurs ont fait rimer bureaucratie et dysfonctionnements, et par extension entreprise publique et inefficacité. Le modèle de gestion décrit plus haut perd alors de sa légitimité, on en retient le passif tout en gommant l'actif, et la conclusion s'impose : il faut changer les principes du modèle. Ce glissement vers une critique radicale se retrouve par exemple dans la dénonciation de la notation administrative²⁹.

b - Le constat d'une séparation qui s'estompe avec le secteur privé

Cette mise en lumière d'une transgression du modèle dans les faits s'accompagne d'un flou grandissant dans la frontière entre les entreprises de service public et le reste des entreprises. Les premières subissent en effet ce que R. LAUFER et A. BURLAUD³⁰ appellent la "crise du critère" qui affecte tout le secteur public depuis 1945. Selon ces auteurs, le secteur public ne peut se légitimer ni par sa puissance, ni par sa finalité dès lors que les entreprises privées affichent un caractère plus social de ses objectifs et que les organisations publiques revendiquent une gestion plus rationnelle des moyens mis à leur disposition. Autrement dit, le secteur privé réagit en tendant à combiner la responsabilité sociale avec la recherche du profit, et le secteur public fonde moins sa légitimité sur les sources du pouvoir ou la finalité que sur les méthodes.

C'est précisément ce qui est en jeu lorsque, par exemple, en 1967, le rapport du comité présidé par Simon Nora affirme que la vocation essentielle des entreprises publiques est d'abord de satisfaire leur marché au

²⁸ On oublie ainsi que le célèbre cas du monopole industriel de Michel CROZIER (*Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963, 383 p.) décrit un atelier qui tourne grâce aux arrangements tacites des ouvriers d'entretien avec le chef d'atelier et les ouvrières de production.

²⁹ Voir à ce sujet le paragraphe sur "la notation administrative et son utilisation" dans CROZIER, P. et PETITBON, F., *Fonctionnaire au quotidien. Les nouvelles pratiques des cadres de l'administration*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993, 173 p. On y lit par exemple : "Quand elle a été instaurée en 1946, la notation administrative était considérée comme un innovation considérable, permettant une évaluation objective des agents, alors tout à fait inusitée dans le secteur privé. 'Théoriquement', la notation laisse la possibilité aux responsables hiérarchiques de noter leurs agents de manière très différenciée. (...) Quel contraste entre cette théorie et la réalité !" (p. 31).

³⁰ *Management public : gestion et légitimité*, Paris, Dalloz, 1980, 337 p.

moindre coût pour elles et pour la collectivité : le critère d'efficience (notion de moindre coût) est introduit et le rapprochement du modèle des entreprises privées est esquissé. Le "management" devient légitime dans le secteur public, les catégories traditionnelles de justification étant rendues caduques par l'évolution de la société.

R. LAUFER et A. BURLAUD situent dans la gestion du personnel le lieu central de la confrontation du management et du service public. Aspect le plus critiqué du fonctionnement de l'administration, le statut de la fonction publique exprime en effet l'ancien système de légitimité : sécurité de l'emploi parce que garantie de l'indépendance du fonctionnaire vis-à-vis des intérêts particuliers ; niveau des rémunérations non lié à la productivité pour que la motivation par le souci de l'intérêt général l'emporte sur l'appât du gain ; caractère public de l'organisation de manière à contrôler le respect des finalités. C'est précisément là que les auteurs observent dès 1980 une osmose progressive avec des éléments issus du système de légitimité privé. Dans le recrutement et la formation, en marge des procédures "normales", l'administration recourt à des auxiliaires et des contractuels ; dans le domaine des rémunérations, la pratique quotidienne de la politique salariale de l'Etat est d'arbitrer le conflit entre la recherche du moindre coût et un souci d'égalité et d'équité ; dans les relations hiérarchiques, l'autorité hiérarchique se manifeste de manière symbolique à travers certaines règles (obligation de réserve, notation) mais rencontre des limites avec le contre-pouvoir syndical et la faible responsabilisation du personnel. La Direction par objectifs (DPO) a pu être introduite dans le secteur public pour contrecarrer ces limites.

R. LAUFER et A. BURLAUD notent néanmoins que cette osmose est limitée (au moment de leur analyse, en 1980) : ce qui prédomine, c'est "*le décalage entre la volonté de changement qui se manifeste dans la fonction publique au sommet, alimentée par une nouvelle culture 'managériale', et les possibilités de changement qui sont minimales compte tenu, surtout, de la stabilité des règles de gestion du personnel dans la fonction publique*"³¹. Ces règles ne peuvent en effet être modifiées brutalement puisqu'elles sont pour l'Etat une pièce maîtresse de sa gestion de la légitimité. De simples ajustements permettent seulement au système de ne pas se bloquer : aménagement des rémunérations, auxiliariat, création de structures

³¹ *Management public : gestion et légitimité*, p. 262.

parallèles.

c - Des recommandations d'action à la marge

Ces quelques "ajustements", préconisés par les spécialistes du "management public"³², souffrent en fait d'un ensemble de contradictions. Ainsi, pour J.-P. ANASTASSOPOULOS et J.-P. NIOCHE³³, l'entreprise publique est une organisation particulière qui trouve son unité dans des contradictions communes... Celle qui existe, par exemple, entre la logique de l'intérêt général (qui prend en compte les effets externes) et les objectifs de l'entreprise (qui amène à prendre en compte le profit) lorsqu'il s'agit d'élaborer les politiques ; celle qui existe entre une politique commerciale encadrée légalement, et la logique marchande qui suppose la détermination de stratégies de produits et de marchés en fonction de la concurrence ; celle qui existe, pour la politique industrielle, entre la défense de la production nationale ou le maintien de l'emploi dans certaines régions, et la seule stratégie de l'entreprise...

Au milieu de ces incertitudes, les ouvrages de management public de l'époque décrivent souvent le même obstacle et le même atout. L'obstacle serait le statut des personnels, qui conforterait la tendance sociologique à s'abriter derrière les règles et les procédures ; l'atout à utiliser serait la culture des agents, faite de dévouement au service public. Cette argumentation se trouve par exemple dans la conclusion de l'ouvrage de J.-P. ANASTASSOPOULOS, qui invite à jouer sur *"la motivation inhérente à la tâche et au service"*, mais regrette que les statuts *"procèdent d'un état d'esprit d'égalité"*³⁴. Elle est également présente dans le rapport 1984 de la Fédération nationale des entreprises publiques, qui décrit la gestion de celles-ci comme étant *"victime d'une rigidité croissante des statuts des personnels qui entrave les redéploiements rendus nécessaires par les mutations de l'activité économique"* et *"dessert l'intérêt collectif par*

³² Le management public se présente comme un corpus pluridisciplinaire qui se constitue depuis une vingtaine d'années, dans lequel on distingue le management des politiques publiques et celui des organisations publiques. C'est à ce dernier sous-ensemble que nous faisons référence ici. Pour une présentation didactique, voir SANTO, V.-M. et VERRIER, P.-E., *Le management public*, Que sais-je ?, n° 2724, Paris, PUF, 1993, 128 p.

³³ *Entreprises publiques. Expériences comparées*, textes et cas édités par la FNEGE, 1982, 275 p.

³⁴ *La stratégie des entreprises publiques*, Toulouse, Dalloz, 1980, 222 p.

l'adoption d'un comportement frileux de repli sur les 'avantages acquis'"
 En revanche, le même rapport parle d'une culture "altruiste", constituant
*"un atout pour motiver les personnes"*³⁵.

Parallèlement à ces analyses n'invitant finalement qu'à des recommandations marginales et vagues, des méthodes spécifiques au secteur public sont mises en oeuvre jusqu'au seuil des années 1980. Les différents rapports remis au gouvernement (Nora en 1967, Lemerle en 1975, Vedel en 1976, de la Genière en 1977) proposent par exemple des contrats de programme entre les entreprises publiques et leur tutelle ; c'est également à cette époque qu'on essaie d'instaurer des méthodes de contrôle de gestion telles que la "rationalisation des choix budgétaires" (RCB). A. BARTOLI note à ce propos que ces méthodes spécifiques *"semblent avoir surtout reposé sur des logiques centralisatrices de définition d'objectifs et de programmations quantitatives des moyens"* ³⁶.

Ainsi, jusqu'au début des années 1980, c'est donc en termes de spécificités qu'on décrit et qu'on prescrit le plus souvent à propos des services publics. Pour peu de temps : l'osmose progressive mentionnée par les analystes, et l'idée d'une culture-atout, vont déboucher, au cours de la décennie 80, sur une deuxième étape de la gestion des services publics, à savoir le transfert de méthodes de gestion jouant sur cet atout présumé de la "culture".

II - LES ANNEES 1980, OU LA "MODERNISATION" PAR LA MOBILISATION COLLECTIVE

Deuxième étape de la gestion des entreprises de service public, entretenue et favorisée par le regain des courants politiques libéraux dans les pays industrialisés : l'idée de méthodes spécifiques à employer

³⁵ PANGLOSS (1984) - *Les entreprises publiques*, n° 14, Fondation nationale des entreprises publiques, p.23.

³⁶ "Conceptions et pratiques de management dans le secteur public français", *Annales du management. Tome II - Contributions*, Nancy, édité par Robert LE DUFF et José ALLOUCHE, Economica, 1992, p. 537-557.

s'estompe, et le modèle initial de gestion, sans être remis directement en cause, est contourné par la recherche de la mobilisation collective, au moyen de méthodes utilisées parallèlement dans les entreprises privées. Ainsi, on passe d'une période de "méthodes spécifiques pour entreprises spécifiques" à une autre période, qu'on pourrait qualifier de "méthodes non spécifiques pour entreprises spécifiques". Apparemment inévitable (1), la "modernisation" des entreprises de service public conduit à développer des méthodes de mobilisation collective (2), mais sans introduire de "différenciation" dans la gestion des personnels (3).

1) L'inévitable "modernisation" ?

C'est sous le vocable de "modernisation" que différents changements ont été introduits dans la gestion de l'ensemble des services publics au cours des années 1980. Ceux-ci ont eu comme origines soit les injonctions politiques, soit les initiatives des organisations elles-mêmes devant la crise économique³⁷. G. BAROUCH situe en 1984 le tournant où l'on abandonne la recherche de solutions centralisées, globales et réglementaires pour aborder une période de "modernisation managériale"³⁸. Dans un contexte international de réflexion sur le fonctionnement des services publics, des transferts partiels d'outils de gestion du secteur privé sont envisagés et justifiés.

a - Un contexte international de réflexion sur le fonctionnement des services publics

Le ministre de la Fonction publique du gouvernement de Jacques Chirac entre 1986 et 1988, Hervé de Charette, confia à Michel CROZIER une mission d'étude sur les différentes stratégies de modernisation employées par les pays occidentaux. Du rapport rendu par ce dernier³⁹, consacré aux

³⁷ Pour J.-P. NIOCHE, le facteur économique est prédominant, et aurait plus fait pour la modernisation que le "hasard politique". Cf. "Management public : à la recherche de nouvelles régulations", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1991, p. 50-53.

³⁸ "Un deuxième souffle pour la modernisation des administrations d'Etat : analyses et propositions", *Politiques et management public*, volume 12, n° 4, décembre 1994, p. 143-156.

³⁹ *Comment réformer l'Etat ? Trois pays, trois stratégies : Suède, Japon, Etats-Unis*, rapport au ministre de la Fonction publique et des réformes administratives, Paris, La Documentation française, 1988, 124 p.

expériences suédoise, japonaise et américaine, il ressort en effet une similitude dans le souci de "réformer l'Etat", et notamment le management de ses services et entreprises. Trois conclusions émergent notamment, faisant apparaître des différences par rapport à la situation française : d'abord, que les tentatives de contrôle et de stimulation des personnels par une réforme globale des statuts inspirée du secteur privé semblent avoir échoué ; ensuite, que les formules d'intéressement et de participation moins formelle, comme les cercles de qualité, rencontrent peu d'écho ; enfin, qu'il y a un regain de réflexion sur le "leadership" et l'innovation en matière administrative, et le type de formation qui peut permettre de les cultiver. Selon l'auteur, c'est plutôt ce dernier souci qui est transposable en France.

Un autre rapport, émanant du cabinet Bernard Brunhes Consultants, fait également état de différentes tentatives de modernisation⁴⁰. Centrée sur cinq pays d'Europe occidentale - la France, la Grande-Bretagne, la Suède, l'Italie et l'Allemagne -, cette étude fait un état des lieux, où la diversité des situations et des solutions est manifeste. Ainsi est-il fait mention d'une recherche de souplesse de gestion dans certains pays (pour les salaires notamment, en Suède et en Grande-Bretagne) ou d'efforts de formation dans d'autres (comme l'Allemagne). Reste que la réflexion sur la "modernisation de l'Etat" est une réalité internationale.

b - L'idée d'un transfert d'outils de gestion utilisés dans le secteur privé

C'est dans ce contexte porteur que se développe l'idée d'un "transfert" des outils de gestion élaborés pour les entreprises concurrentielles au profit des organisations publiques. Il ne s'agit plus seulement de constater l'osmose entre public et privé, mais de la favoriser, par l'importation de certains outils de gestion. Cette idée était déjà présente chez M. SAIAS et J.-P. LEONARDI, qui l'envisageaient en 1977 dans le domaine du marketing, pour les situations concurrentielles du secteur public et pour les monopoles⁴¹. Mais avec le courant de la "modernisation", cette idée trouve

⁴⁰ BRUNHES, B., WEIL, N., GASS, J., LOMBARD, L. (1992) - *La modernisation du service public dans cinq pays d'Europe occidentale*, Bernard Brunhes Consultants, juin, 285 p. Disponible à l'Anact, 40, quai Fulchiron, 69005 LYON.

⁴¹ "Service public et service du public", *Revue française de gestion*, mai-juin-juillet-août 1977, p. 9-24.

un terrain d'élection propice et se généralise.

Dans les analyses des observateurs et des conseillers de la "modernisation", c'est en effet un transfert partiel des outils de gestion du secteur privé qui est le plus souvent envisagé : le transfert est rendu possible, car l'état de crise ou de ressources insuffisantes que connaît le secteur public justifie la recherche de nouvelles méthodes ; mais il ne doit être que partiel, car il reste des spécificités à ce secteur public. M. CROZIER⁴² parle par exemple d'une transformation accélérée de l'environnement (plus complexe, avec des acteurs plus libres et beaucoup plus de communications) qui rend caduques les solutions traditionnelles d'accroissement des activités administratives et de rationalisation. Selon lui, l'importation des outils de gestion du secteur privé doit être différente selon les "métiers" qui existent. Les métiers de service (enseignement, santé) et de magistrature (police, impôts) seraient incompatibles avec la stimulation du rendement, alors que les métiers de gestion (postes et télécommunications, par exemple) pourraient intégrer parfaitement "*les concepts du management issus du 'business'*".

Mais si l'on fait référence à des outils de gestion du secteur concurrentiel, on introduit inévitablement la question des objectifs, et donc celle des indicateurs pour suivre ceux-ci. Cette question est abordée par I. ORGOGOZO⁴³, qui plaide pour des indicateurs adaptés à la spécificité de la "production" des activités administratives. L'exemple retenu, celui de l'Office des HLM du Nord, illustre une inventivité pour ajouter aux critères classiques de coût et d'efficacité des indicateurs d'effets sociaux à terme (en cas d'expulsion : l'unité des familles, la capacité à retrouver du travail...) et de qualité du service. On sait qu'aujourd'hui que la SNCF, l'EDF, la RATP, France Télécom et La Poste sont particulièrement attentives à ce dernier indicateur, et mobilisent beaucoup de ressources pour "sonder" l'image de leur service auprès de leur client⁴⁴.

Globalement, comme le résume A. BARTOLI⁴⁵, l'idée de transfert au

⁴² "Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement", p. 9-23, *Politiques et management public*, n° 1, 1985.

⁴³ "Administration : les paradoxes de la modernisation", *Futuribles*, janvier 1990, p. 39-46.

⁴⁴ Voir "La revanche de l'usager", p. 5, *L'Expansion*, n° 455, 3/16 juin 1993.

⁴⁵ "Conceptions et pratiques de management dans le secteur public français", *Annales du management. Tome II - Contributions*, Nancy, édité par Robert LE DUFF et José ALLOUCHE,

secteur public des démarches gestionnaires du privé rencontre des arguments favorables et défavorables, mais le management et la recherche de performance qu'il implique n'apparaissent pas antinomiques avec l'univers public, tant qu'on ne se prononce pas sur l'allocation du surplus obtenu. D'après une enquête menée en 1991 auprès de responsables d'unités du secteur public, les changements introduits en matière de gestion des ressources humaines concerneraient surtout le thème de la formation et des relations sociales. Les changements jugés souhaitables par les membres de l'échantillon relèveraient davantage de comportements (86,6 %) et de culture (70 %) que de stratégie (22,5 %) ou de structures (51,67 %). Un souhait cohérent avec l'ensemble des démarches de "modernisation" menées au cours des années 1980.

2) Une modernisation qui s'appuie sur des leviers collectifs

G. BAROUCH et H. CHAVAS, deux observateurs du secteur public, donnent le nom de modernisation "managériale" à ce processus de changement au cours des années 1980. Celle-ci survit à l'alternance politique et utilise surtout les leviers de la "qualité" et des "projets".

a - Un mouvement continu

A partir de 1984, dans un contexte de réduction d'effectifs, les gouvernements successifs incitent aux efforts de productivité au moyen d'outils variés, mais ayant en commun le projet de motiver et de responsabiliser collectivement les agents des services publics. Quelques exemples : Jean Le Garrec, secrétaire d'Etat à la fonction publique, mentionne, dans ses "dix objectifs pour la modernisation" présentés à l'Assemblée Nationale le 26 novembre 1985, la volonté d'associer les agents et les usagers à la démarche en développant des "*groupes de réflexion ou cercles de qualité*" ; en 1986, le ministre de la Fonction publique, Hervé de Charette, confie à Hervé Sérieyx une mission sur l'innovation, et à Gilbert Raveleau (délégué général de l'AFCEQ) une mission sur la qualité ; en 1989, le premier ministre, Michel Rocard, publie une circulaire sur "*le*

renouveau du service public" qui, au titre de la politique de "développement des responsabilités", invite à la déconcentration, aux projets de service et aux centres de responsabilité⁴⁶. J.-L. BODIGUEL et L. ROUBAN⁴⁷ parlent à ce propos d'un "jeu complet d'outils" de gestion expérimentés en parallèle dans le secteur privé.

L'utilisation de ces outils ne s'est pas faite de manière uniforme, mais plutôt de façon impressionniste, c'est-à-dire par petites touches variées en fonction des institutions et des initiatives locales. Car, ainsi que le note F. PAVE⁴⁸, une caractéristique de cette "modernisation" est qu'elle procède moins par prescription que par incitation, rompant par là avec la tradition du "changement par le haut". Des régularités existent néanmoins : il semble que les démarches "qualité" et les projets de service soient pour ainsi dire les deux "leitmotifs" de la modernisation.

b - Un mouvement qui s'appuie surtout sur les leviers de la "qualité" et des "projets"

Du côté de la qualité, les initiatives de France Télécom et de la Poste (qui ont le statut d'administration dans cette période) sont remarquées : à la Poste, un projet qualité est défini en 1988, accompagné d'une charte et d'un comité de pilotage national ; à France Télécom, la qualité se décline avec un volet de management participatif⁴⁹ et un programme "qualité plus" assorti d'une batterie d'indicateurs de qualité. La plupart des expériences de gestion de la qualité, cependant, ont connu dans le secteur public un destin semblable à ce qui est observé dans les entreprises privées, à savoir

⁴⁶ Tous ces exemples, et d'autres, sont détaillés dans le livre-bilan de G. BAROUCH et H. CHAVAS, *Où va la modernisation ? Dix années de modernisation de l'administration d'Etat en France*, Paris, L'Harmattan, 1993, 283 p.

⁴⁷ "Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1991, p. 89-98.

⁴⁸ "La gestion à l'assaut de l'Etat", p. 239-249; in *L'Administration française est-elle en crise ?*, sous la direction de Pierre Muller, Paris, L'Harmattan, 1991.

⁴⁹ On peut lire à ce sujet la présentation faite par l'un des acteurs du management participatif à France Télécom : IAZYKOFF, W. (1991) - "Le management participatif à France Télécom", *Politiques et management public*, n° 1, p. 121-132. D'autres informations, sous la forme de témoignages et d'évaluation contradictoires du processus, sont disponibles dans l'ouvrage de N. ALTER et C. DUBONNET : *Le manager et le sociologue*, Paris, Dynamiques d'entreprises - L'Harmattan, 1994, p. 95 et suivantes.

l'essoufflement, notamment à cause du manque d'implication ou de l'hostilité de certains acteurs⁵⁰.

Du côté des projets de service, démarche promue explicitement par la circulaire Rossard à la suite des expériences menées dans de grandes entreprises privées depuis 1980, on trouve l'insistance sur des objectifs en lien avec des valeurs. Les Aéroports de Paris, EDF, France Télécom, mais aussi des mairies ont élaboré de tels projets. Leur mise en place revendique une volonté de faire participer le personnel et de développer la communication ; dans la pratique, il semble que les projets aient buté sur l'hostilité fréquente des syndicats, le scepticisme de nombreux agents, ou l'absence d'objectifs clairement définis. P. GIBERT et G. PASCAUD, analysant le phénomène, doutent d'ailleurs de l'adaptabilité de la notion de projet de service au service public et craignent *"de voir se développer des démarches formalisées d'élaboration de projets de service là où précisément il n'y a pas de projets"*⁵¹.

3) Une "modernisation" qui "intègre" sans "différencier"

Face au foisonnement de ces démarches de "modernisation", deux points communs se dégagent nettement : le contournement du statut, et une logique d'"intégration" plutôt que de "différenciation".

a - Le statut contourné

Nous avons vu que, dans les analyses des pionniers du "management public", le statut des personnels des services publics était présenté comme un obstacle à une meilleure gestion. Cette conclusion aurait pu conduire à des propositions d'aménagement, voire de modification du statut ; c'est une autre voie que le courant de "modernisation" a pris dans les années 1980. Le diagnostic est en fait différent : le problème est moins dans les statuts que dans l'attitude des agents.

⁵⁰ Comme l'a montré dans une analyse longitudinale F. CHEVALIER : *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Paris, Economica, 1991, 248 pages.

⁵¹ "Des projets d'entreprises pour les organisations publiques", p. 119-162, *Politiques et management public*, n° 2, juin 1989.

Faut-il y voir l'influence de M. CROZIER, qui en 1987 écrit que *"supprimer les statuts ou le modèle de statut n'est pas une solution"* ? L'auteur d'*Etat moderne, Etat modeste* est en effet clair sur ce point : *"Un certain nombre de fonctions administratives doivent absolument être protégées contre les interventions des administrés et contre le favoritisme de supérieurs susceptibles d'être influencés par des considérations extérieures, notamment politiques. (...) Ce qui fait problème, ce n'est pas le statut, mais son uniformité et l'application qui en est faite"*⁵². A la même époque, le consultant H. SERIEYX affirme que *"le remède de la modernisation (...), c'est plus le changement des têtes que le changement des statuts, c'est plus l'évolution des attitudes que celle du règlement"*⁵³.

Le risque inhérent à ce contournement, et à la seule utilisation de leviers collectifs comme la qualité ou le projet de service, est alors la croyance que ceux-ci seuls pourront faire évoluer les comportements et ébranler les structures. I. ORGOGOZO, que nous avons citée plus haut à propos de la question des indicateurs, relève bien que les démarches participatives ne règlent pas le problème de la motivation, qu'elles peuvent être refusées, voire détournées par l'accompagnement contradictoire des contraintes et des contrôles⁵⁴. Le même H. SERIEYX qui dénonçait l'accusation du statut, écrit néanmoins quatre ans plus tard qu'il y a quelque amateurisme à demander à des fonctionnaires de travailler autrement *"sans prévoir de distinguer ceux qui acceptent de faire cette mutation et ceux qui s'y refusent, sans transformer profondément les systèmes de notation, de promotion, de rémunération, d'intéressement"*⁵⁵.

b - Certes, quelques ruptures avec la logique de gestion initiale

Cela signifie-t-il que les démarches de mobilisation collective n'ont fait qu'épouser, par prudence, le système de gestion initial des services publics ? On serait tenté de le dire, tant les appels à la participation et à l'implication semblent en harmonie avec la culture de service public et la

⁵² *Etat modeste, Etat moderne*, Paris, Fayard, 1987. Voir notamment pages 269 et 270.

⁵³ "Dix questions à Hervé Sérieyx", p. 75-80, *Revue française d'administration publique*, n° 45, janvier 1988.

⁵⁴ "Administration : les paradoxes de la modernisation", *Futuribles*, janvier 1990, p. 39-46.

⁵⁵ "Les stratégies de changement", *Politiques et Management Public*, volume 10, n° 1, mars, p. 137-150.

mission sociale que nous avons décrite. Ce serait manquer toutefois manquer de nuances, car même avec ces vagues de "modernisation", il y a quelques décalages avec le système habituel. Le caractère incitatif et non prescriptif, la prise en compte de ressources rares, la possibilité d'interpeller l'administration centrale sont pour F. PAVE⁵⁶ des remises en cause du modèle classique d'administration. G. BAROUCH⁵⁷, quant à lui, dresse un tableau comparatif des "*valeurs et principes du système traditionnel*" versus les "*valeurs et principes de la modernisation managériale*" : centralisation contre déconcentration et décentralisation, gestion de l'offre contre stratégie de la demande, organisation taylorienne contre management participatif, etc.

Pour importants qu'ils soient, ces décalages concernent à notre avis moins les valeurs et principes initiaux que les organisations réelles qui se sont mises en place. En appeler à l'implication et à la mobilisation dérange moins le modèle initial de gestion des services publics - qui, nous l'avons vu, "monnayait" l'implication contre des garanties sociales - que la pratique de ce modèle, faite de retrait, d'arrangements et de dysfonctions. Globalement, la vague de modernisation des services publics des années 1980 prend acte de la relative facilité à jouer sur le registre collectif dans la gestion des personnels, accoutumés à un statut et une politique de ressources humaines objectivants.

c - Mais, globalement, une logique d'"intégration" sans "différenciation"

Effectivement, l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines qui ont pu être diffusés à cette période évite soigneusement de reconnaître formellement des différences de rétribution parmi les agents des services publics. Et pour cause : selon V.-M. SANTO et P. E. VERRIER⁵⁸, une tradition vieille de bientôt mille ans institue une fonction publique d'essence théocratique, fermée à la différenciation individuelle. Cet effet "*culturel*", amplifié par des contraintes juridiques comme la prééminence du grade sur l'emploi, l'absence d'un système de sanctions et de

⁵⁶ "La gestion à l'assaut de l'Etat", p. 239-249, in *L'Administration française est-elle en crise ?*, sous la direction de Pierre Muller, Paris, L'Harmattan, 1991.

⁵⁷ "Un deuxième souffle pour la modernisation des administrations d'Etat : analyses et propositions", *Politiques et management public*, volume 12, n° 4, décembre 1994, p. 143-156.

⁵⁸ *Le management public*, Que sais-je ?, n° 2724, Paris, Presses universitaires de France, 1993, 128 p.

récompenses, ou le fait que le déroulement de carrière échappe très largement au supérieur hiérarchique, serait à l'origine du destin fatal des tentatives de différenciation qui ont pu être menées et qui ont fini par "être broyées systématiquement".

Selon ces auteurs, pour cette raison, "les instruments de gestion des ressources humaines (dans les services publics) constituent un simple mode de rétribution symbolique agissant comme réducteurs de tensions et de conflits sociaux, non comme des outils de pilotage". Autrement dit, l'univers administratif français reçoit très difficilement les outils de "différenciation" (consistant à situer les acteurs les uns par rapport aux autres dans un rapport de compétition et de pression) et s'oriente plutôt vers l'"intégration" (consistant à équilibrer la différenciation en réinjectant du collectif, pour fabriquer de la cohésion par les valeurs et les projets)⁵⁹.

En cela, ces auteurs rejoignent la perspective d'analyse de J.-P. SEGAL⁶⁰, qui est attentive aux décalages culturels entre d'une part les outils de gestion et leur univers d'origine, et d'autre part la culture d'une organisation qui les reçoit. Dans une étude sur l'introduction de la polyvalence dans l'organisation du métro parisien, ce sociologue note que l'introduction d'une logique managériale rencontre comme obstacle une culture traditionnelle des agents de maîtrise, pétrie de références telles que la promotion sociale interne, le respect des règles et l'espoir de la carrière. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point, au chapitre 3.

L'intérêt de cette distinction entre des outils "intégrateurs" et des outils "différenciateurs" est ainsi de relativiser l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les services publics au cours de la décennie 1980 : seule une dimension de cette gestion - l'intégration - a été utilisée. Les années récentes, comme nous allons le voir, marquent l'avènement d'une troisième étape, avec le recours à des outils de différenciation.

⁵⁹ Cette distinction est bien sûr inspirée de la dialectique intégration/différenciation utilisée par P. LAWRENCE et J. LORSCH pour décrire les réponses contingentes que les organisations donnent à des environnements variés. Cf. *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1974.

⁶⁰ "Décentralisation et polyvalence au métro", *RATP Savoir-Faire*, 1er trimestre 1992, p. 25-31.

III - LA CONVERGENCE RECENTE DES ENTREPRISES DE SERVICE PUBLIC VERS UNE GESTION DES COMPETENCES INDIVIDUELLES

Troisième étape de l'évolution récente des services publics : après la déclinaison de méthodes de gestion adaptées, puis le transfert d'outils de mobilisation collective, on observe, depuis le début des années 1990, une utilisation d'outils de gestion qui sont centrés sur la compétence et la carrière individuelles. Ce recours est calqué sur une logique de gestion déjà présente dans nombre d'entreprises privées ou en cours de mise en oeuvre. On ne cherche plus à contourner le statut et à importer les méthodes de gestion propres à développer une "culture" favorable ; la période est plutôt celle des "méthodes non spécifiques pour entreprises finalement non spécifiques". L'essoufflement des vagues précédentes de "modernisation" (1) conduit ainsi à l'adoption d'une autre logique de gestion par bon nombre d'entreprises de service public (2), sans que l'on sache précisément encore quels en sont les effets réels (3).

1) L'essoufflement de la "modernisation"

Les vagues successives de "modernisation" que nous avons mentionnées, et qui reposent pour l'essentiel sur le transfert sélectif de certains outils de gestion, caractérisés par leur dimension collective, semblent donc produire moins de fruits que leurs différents promoteurs n'en escomptaient. Des insuffisances dans le concept, ainsi qu'un environnement sans doute plus exigeant, expliquent ce coup d'arrêt aux méthodes traditionnelles de la "modernisation".

a - Des insuffisances dans le concept

"Le déficit conceptuel de la modernisation est patent." Tel est le constat lapidaire de G. BAROUCH⁶¹, inscrit dans son bilan de dix années de

⁶¹ "Un deuxième souffle pour la modernisation des administrations d'Etat : analyses et propositions", *Politiques et management public*, volume 12, n° 4, décembre 1994, p. 143-156. La citation se trouve p. 149.

modernisation. Rares sont les tentatives de définition de critères ou d'indicateurs de gestion cohérents avec les organisations publiques, et l'effet de mode, renforcé par la connotation positive du terme de "modernisation", a conforté le caractère *"idéologique et abstrait du débat"*. Concrètement, la modernisation des services publics, conçue comme une opportunité pour les dirigeants leur permettant d'introduire des démarches novatrices, est devenue une contrainte : mettre en place un projet ou un processus de management participatif est devenu une figure obligée pour le "bon" gestionnaire" d'un service public "moderne". Ce type de configuration, on le sait, ne prédispose pas à l'adaptation de solutions vraiment contingentes à l'organisation considérée, mais conduit plutôt à importer des solutions toutes faites. Autrement dit, s'il y a eu des démarches pertinentes et innovatrices dans certains cas, dans beaucoup d'autres, les gestionnaires ont dû payer l'écot de la mode⁶², quand ils n'ont pas succombé à *"la croyance naïve en la pierre philosophale du management"*⁶³.

La même conclusion est formulée en 1991 par J.-P. NIOCHE⁶⁴, auteur au début des années 1980 de contributions au domaine du management public : *"La réflexion sur les techniques et sur les arrangements institutionnels propres à améliorer la qualité et l'efficacité des services publics s'est peu développée dans les quinze dernières années"*. Dénonçant l'importation *"plus ou moins naïve par des consultants de modes managériales issues du secteur privé"*, l'auteur regrette l'uniformité des outils et l'insuffisance de réflexion. Sans doute cette critique n'est-elle pas surprenante pour un chercheur qui s'est illustré dans la réflexion du management public, qui réclamait une instrumentation spécifique que, précisément, les vagues de "modernisation" n'ont pas choisie. La critique n'en est pas moins pertinente.

Il arrive même que les consultants reconnaissent à leur tour les limites de leur instrumentation apportée sans discernement : ainsi C.

⁶² Selon l'expression de THEVENET, M. (1985) - "L'écot de la mode", *Revue française de gestion*, septembre-décembre, p. 19-29.

⁶³ THEVENET, M. (1988) - "Plus c'est la même chose, plus ça change", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 89-92. Voir aussi l'analyse de la "mode managériale" faite par C. MIDLER : "Logique de la mode managériale", *Gérer et comprendre*, juin 1986.

⁶⁴ "Management public : à la recherche de nouvelles régulations", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1991, p. 50-53.

GUYON et P. MARTIAL⁶⁵ décrivent-ils, à propos d'une formation aux tableaux de bord dispensée dans une Caisse régionale d'assurance-maladie, l'hostilité déclenchée par l'instrument lui-même : *"Un tract syndical, distribué à Paris à la même époque, résume bien cet état d'esprit : 'La direction gère la CNAV comme une entreprise privée à vocation commerciale avec les mêmes critères... La mise en fonction des tableaux de bord, d'objectifs, n'a qu'un but, contrôler le travail effectué par chaque agent, instaurer l'individualisme et l'esprit de compétition.'"*

Réelle, cette insuffisance des concepts et de la réflexion sur les démarches d'introduction est cependant à articuler à ce qui nous semble être une autre source de l'essoufflement de la "modernisation" : les exigences de l'environnement.

b - Un environnement qui change

Envisager le déclin des méthodes et outils de la "modernisation" uniquement sous l'angle de l'insuffisance conceptuelle et de l'effet de mode n'épuise bien entendu pas l'explication. L'environnement des services publics, et particulièrement celui des entreprises de service public, est un autre facteur explicatif, au moins aussi fort que le précédent. De manière générale, on sait que les changements dans les manières de gérer le personnel ne sont pas sans lien avec la pression économique, les mouvements sociaux, l'évolution des systèmes de pensée : comme le note P. BERNOUX⁶⁶, *"l'explication de la succession des réformes dans les entreprises (...) exclut le recours à un paradigme unique"*.

Dans le cas particulier des entreprises de service public, deux éléments au moins, dans l'environnement de la fin des années 1980 et du début des années 1990, semblent peser pour induire une rupture par rapport aux méthodes de la "modernisation". Le premier est la pression économique qui transparaît par la concurrence. Comme nous l'avons vu plus haut, aucune des entreprises de service public françaises n'échappe à la concurrence,

⁶⁵ "Le tableau de bord, outil de changement culturel du service public ?", *Brisés* n° 17, Institut de l'Information Scientifique et Technique, CNRS, 1992, p. 169-180.

⁶⁶ "Les changements de la gestion sociale", p. 89-116, in SAINSAULIEU, R. et al., *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, 348 p.

directe ou indirecte ; mais dans la période actuelle, à la concurrence habituelle des produits et services sous monopole (par exemple, le train contre l'automobile) s'ajoute et se précise la perspective d'un amoindrissement, voire d'une disparition de ce monopole dans le cadre du marché européen. Air Inter voit ainsi des compagnies étrangères ouvrir des lignes aériennes sur le territoire national ; France Télécom se prépare à subir une concurrence généralisée à partir de 1998. Ce poids accru de la concurrence explique pour une part la volonté des dirigeants de recourir à d'autres méthodes de gestion ; c'est d'ailleurs le facteur retenu par le Haut Conseil du Secteur Public, qui écrit en 1992 : *"dans un environnement de plus en plus compétitif, les entreprises qui assurent un service public se trouvent elles-mêmes confrontées à la nécessité de développer une nouvelle logique sociale pour améliorer leur performance économique et sociale. Dans cette perspective, la cohésion sociale est un atout majeur car le dynamisme de l'entreprise dépend intrinsèquement des motivations individuelles de son personnel"*⁶⁷.

Un second élément à prendre en compte pour expliquer l'arrêt des réformes dans la lignée de la "modernisation" est sans doute l'évolution de l'opinion à l'égard des services publics : le statut des agents publics est davantage remis en cause et paraît moins intouchable. Un sondage réalisé pour le magazine *L'Expansion* indiquait en 1993 que pour 77 % des Français le qualificatif "bureaucratique" s'appliquait "plutôt bien" aux services publics, et qu'une majorité relative considérait qu'un certain nombre de ces services publics fonctionneraient mieux s'ils étaient privatisés⁶⁸. En janvier 1995, un autre magazine, *Le Point*, publiait un article consacré au statut des salariés des services publics sous le titre : *"La France protégée"*. On y lisait notamment : *"Est-il raisonnable, dans ces conditions (à savoir la concurrence grandissante), de maintenir le statut du personnel, face à des concurrents étrangers qui n'auront pas d'états d'âme pour supprimer des emplois si le besoin s'en fait sentir ?"*⁶⁹. Le statut du personnel des services publics, et la logique de gestion qui lui est associée, apparaissent ainsi moins

⁶⁷ HAUT CONSEIL DU SECTEUR PUBLIC (1992) - *Les entreprises de service public. Rapport 1990*, Paris, La Documentation française, 222 p. La citation se trouve p. 81, au début de la section consacrée aux "relations sociales dans les entreprises de service public".

⁶⁸ C'était l'opinion de 36 % des Français en ce qui concernait la SNCF, et de 29 % d'entre eux pour ce qui était de la RATP. Cette opinion, minoritaire pour La Poste, France Télécom et EDF-GDF, atteignait néanmoins (respectivement) 34 %, 24 % et 26 %. Cf. *L'Expansion*, 3/16 juin 1993.

⁶⁹ *Le Point*, n° 1167, 28 janvier 1995, p. 55.

comme un élément "tabou" à contourner impérativement, à la manière de ce que faisaient les hérauts de la "modernisation". Cette légitimité nouvelle d'un travail possible sur le statut lui-même est renforcée par l'attitude de la CFDT, qui revendique depuis quelques années une pratique syndicale de "négociation" plus que d'"opposition", y compris pour des aspects touchants à la pratique habituelle du statut de fonctionnaire, comme le montrent les négociations de 1990 sur les classifications et les règles de gestion à La Poste et France Télécom⁷⁰.

Pression économique et moindre légitimité du statut : ces deux éléments du contexte des entreprises de service public ont certainement contribué à rompre avec la logique sous-jacente aux actions de la "modernisation" des années 1980, et même à opérer une sorte de retournement dans la manière de considérer obstacles et atouts.

c - Un retournement dans la vision du problème

Globalement, les deux idées sous-tendant les réformes proposées dans le cadre de la "modernisation" depuis le début des années 1980 sont les suivantes : le statut est mauvais, mais intouchable ; les comportements des agents publics révèlent cependant une culture de dévouement et de service sur laquelle on peut s'appuyer, et que les méthodes de gestion telles que la qualité ou le projet de service doivent développer. Ces deux idées se voient contredites depuis le début des années 1990, dans la mesure où des "porte-parole" de plus en plus nombreux (dirigeants et analystes) leur opposent la conception suivante : le statut n'est pas si mauvais que cela, puisqu'il donne beaucoup plus de marges de manoeuvre qu'on ne le croit ; mais les comportements des agents sont le "point noir" sur lequel il faut travailler.

Donnons ici quelques exemples de cette nouvelle argumentation. En 1992, Robert LION, haut fonctionnaire, ancien directeur de la Caisse des dépôts et consignations, décrit dans *L'Etat Passion*⁷¹ la manière dont, face à "l'absolutisme syndical" sur le registre du statut, il a introduit des assouplissements tels que la substitution d'un avancement modulé à l'ancienneté ou la remise en cause de l'automatisme des primes. *"Il est possible d'assouplir la pratique du statut général des fonctionnaires. (...)*

⁷⁰ Ces négociations seront décrites au cours du chapitre 2.

⁷¹ *L'Etat passion*, Paris, Plon, 1992, 213 p.

*L'innovation principale dans notre dispositif consiste à dissocier le système des grades et la réalité de l'emploi occupé. (...) Conservons le statut pour les fonctionnaires en place ; (...) le recrutement, en revanche, devra sortir des statuts actuels. (...) C'est ainsi qu'on modifiera ce qui est le plus important : la culture et les comportements. C'est ainsi qu'on passera de la mentalité administrative à l'esprit de développement."*⁷²

Du côté des analystes, un chercheur-consultant comme F. MISPELBLUM fait remarquer à juste titre, dans un article de 1992⁷³, qu'à statut équivalent, les personnels des services publics développent des pratiques différentes, et que par conséquent les "freins" au développement des initiatives du personnel se trouvent peut-être moins dans son statut que dans l'attitude de l'encadrement à son égard. Un autre chercheur, P. STROBEL, apporte de son côté des nuances importantes à l'idée d'une culture des services publics favorable au dévouement quotidien : la persistance de la bureaucratie, exprimée dans des principes "égalitaristes" et la distance supérieure face à l'usager, entre selon lui en conflit avec la relation de service, et les agents sont ainsi tiraillés entre plusieurs logiques : domination ou service, service de l'Etat ou service des usagers, distance ou proximité. Pour ce chercheur, les résistances au "renversement de la pyramide" prôné par les réformateurs des services publics sont aussi "culturelles"⁷⁴.

2) Vers une nouvelle logique de gestion : les termes du débat

Après la période du "management public" insistant sur la spécificité des méthodes de gestion à employer pour les services publics, puis celle de la "modernisation" qui prônait le transfert des outils "intégrateurs" dans un souci de contournement du statut et d'appui sur la culture, c'est donc une nouvelle phase qui commence dans les années 1990 pour la prescription de ce que doit être la gestion, et notamment la gestion des ressources humaines

⁷² Les citations se trouvent, dans leur ordre de présentation : p. 165 ; p. 170 ; p. 172 ; p. 189.

⁷³ "Marketing et management dans les services publics : quels rapports entre le personnel et les usagers ?", *Gérer et comprendre*, décembre 1992, p. 30-39.

⁷⁴ "L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ?", *Recherches et prévisions*, n° 32, juin 1993, p. 31-44.

dans les services publics. Avec P. GILBERT⁷⁵, nous pouvons employer l'expression de "*logique de gestion*" pour décrire les prescriptions de cette nouvelle phase afin de mettre l'accent sur son aspect contingent et sur sa cohérence interne. Développée depuis quelques années surtout dans les grandes entreprises de service public⁷⁶, cette nouvelle logique de gestion suscite justifications et oppositions.

a - Une nouvelle logique constatée

"Mettre en oeuvre une politique sociale capable de répondre aux nouveaux défis qu'elles rencontrent, telle est la voie dans laquelle se sont engagées les entreprises à statut chargées d'un service public" : c'est en ces termes que le magazine professionnel *Liaisons sociales* décrivait, en 1992, les signes révélateurs de cette nouvelle logique⁷⁷. Remise en cause de la grille hiérarchique, décentralisation des pouvoirs au profit des unités opérationnelles : ces changements sont présentés comme autant de tentatives pour traiter le vrai problème, celui du comportement quotidien des agents : *"Ce sont davantage ces pesanteurs (la routine et les attitudes syndicales) que les sacro-saints statuts qui sont les freins à la modernisation"*. Il vient alors naturellement, dans cette présentation, que *"les méthodes pour moderniser la gestion des ressources humaines dans les services publics sont les mêmes que dans le privé. Il faut savoir jouer à la fois sur la décentralisation, les grilles hiérarchiques, les relations avec les syndicats, les salaires et la motivation"*. L'article relève en particulier que *"les augmentations personnalisées et les entretiens individuels se développent"*. In fine, le but est de *"changer les mentalités"*. Nous sommes bien dans une autre logique de gestion que celle du management public et que celle de la modernisation : il s'agit désormais de jouer avec le statut plus que de le contourner, d'utiliser des outils de gestion individuels et de lutter contre les *"pesanteurs"*.

⁷⁵ "La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales", in *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, sous la direction de Claude PIGANIOL-JACQUET, Paris, Dynamiques d'Entreprises/L'Harmattan, 1994, 247 p.

⁷⁶ Mais pas uniquement, comme en témoigne "l'entrée en scène de la compétence" dans l'univers administratif de la Préfecture. On peut à ce sujet consulter la monographie de M. UHALDE : *La Préfecture trente ans après... Des changements dans le modèle bureaucratique*, travaux sociologiques du LSCI, Paris, Iresco/CNRS, 1993, 155 p.

⁷⁷ "Services publics : les grandes manoeuvres", n° 70, juin 1992, p. 51-63.

Ce phénomène dont les revues professionnelles se font l'écho est également remarqué par les chercheurs. L'une des rares recherches en donnant une vue générale est celle de J. BARREAU et J.-Y. MENARD⁷⁸. Fondée sur une synthèse de plusieurs monographies, leur présentation fait le constat de convergences dans la manière de gérer le personnel sous statut entre les "grands prestataires de services publics français". La situation initiale relevait pourtant, selon eux, de notables différences : malgré des statuts très proches, on discernait trois modèles de gestion de l'emploi parmi ces entreprises, "*bureaucratique*" pour les PTT, "*technocratique*" pour la SNCF, "*méritocratique*" pour EDF et GDF. Mais du fait des modifications de l'environnement, c'est-à-dire de la contractualisation des relations Etat-entreprises publiques, du courant de la "modernisation", et de la remise en cause des grands monopoles publics par la concurrence européenne, les grands services publics français s'orientent vers plus de décentralisation et une gestion des ressources humaines plus qualitative (repérage des métiers, gestion prévisionnelle des emplois, entretiens d'appréciation). Cette analyse confirme l'existence de la vision qui prédomine dans ces entreprises, décidées à explorer toutes les voies que le statut du personnel permet, notamment celles d'une gestion plus individualisée.

b - Une nouvelle logique défendue

Les défenseurs de cette nouvelle logique de gestion des ressources humaines pour les services publics insistent sur la similitude des enjeux qui se présentent aux entreprises de service public et aux entreprises privées, et sur l'identité des moyens à mettre en oeuvre pour les traiter. Ainsi, dès 1989, l'association "Services publics demain" publie des réflexions sur "*une gestion des personnels plus efficace et plus juste*"⁷⁹ allant dans ce sens. Deux "experts" s'y expriment notamment sur cette similitude entre enjeux et méthodes des entreprises privées et publiques. Le consultant Bernard BRUNHES déclare que le secteur public est dans le même cas que dans les entreprises, en recherchant de nouvelles formes de management, et qu'on

⁷⁸ "Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnels sous statuts : convergences ou divergences ?", *Politiques et management public*, volume 11, n° 3, septembre 1993, p.149-161. Nous aurons l'occasion d'en examiner plus précisément le contenu, et de formuler quelques critiques, un peu plus loin, dans le troisième paragraphe de cette section.

⁷⁹ ASSOCIATION SERVICES PUBLICS (1989) - "Une gestion des personnels plus efficace et plus juste", p. 71-80, in *Le service public demain*, textes réunis par Robert FRAISSE, Paris, Economica, 110 p.

ne peut pas opposer des services publics "mauvais gestionnaires" à un secteur privé ayant tout résolu. Le sociologue R. SAINSAULIEU abonde dans ce sens en déclarant qu'en tant qu'ensemble humain complexe réfléchissant sur ses fonctionnements et porteur de résultats, un service public n'est pas radicalement différent d'une entreprise.

Deux années plus tard, en 1991, l'Institut de l'entreprise publie une synthèse de travaux sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur public⁸⁰. Malgré le vocable "modernisation", le propos est clairement celui de la nouvelle logique de gestion que nous avons décrite : les enjeux du management public et du management privé sont présentés comme identiques, impliquant la nécessité de gérer en tenant compte des exigences des personnels, de l'augmentation du coût relatif du facteur travail et de la pression de la concurrence. Les techniques préconisées sont les mêmes, l'essentiel de la gestion des ressources humaines devant incomber des deux côtés aux managers des unités opérationnelles.

Le Commissariat Général au Plan défend cette logique dans son récent rapport sur la gestion de l'emploi public⁸¹. Les auteurs s'y prononcent pour un renouvellement de la gestion de l'emploi public, passant par une démarche prévisionnelle et par une meilleure utilisation des statuts : *"Loin de constituer un carcan qui s'opposerait à toute adaptation, le statut comporte de nombreuses dispositions qui, dans les domaines de l'avancement, de la sanction, de la mobilité et de la rémunération, constituent autant d'éléments autorisant une gestion dynamique de l'emploi public."* Un regard sur le statut de la Fonction publique, censé être le plus restrictif des statuts d'agents publics, confirme d'ailleurs l'existence de ces possibilités : les articles 78 et 79, par exemple, n'indiquent pas que les avancements doivent se faire de manière automatique, mais précisent qu'ils dépendent aussi *"de la valeur professionnelle des agents"*⁸².

⁸⁰ INSTITUT DE L'ENTREPRISE (1991) - "La modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur public", *Revue française d'administration publique*, n° 59, p. 413-426.

⁸¹ COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (1994) - *Gérer l'emploi public*, rapport du groupe présidé par Jacques Rigaudiat, Paris, La Documentation française.

⁸² JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE FRANCAISE (1992) - *Statut général des fonctionnaires de l'Etat*, Paris, Direction des Journaux officiels, édition de juillet 1992, 732 p. Les articles 78 et 79 se trouvent p. 73 et 74.

Plus récemment, R. LION, auteur déjà cité de *L'Etat passion*, réaffirme dans les colonnes du journal *Le Monde*⁸³ la nécessité, selon lui, d'un "Etat manager" qui sache "mobiliser ses troupes", en fixant "à chaque service des objectifs et des moyens", en évaluant "la réalisation des objectifs", et en tenant "compte pour la carrière des cadres et la rémunération des agents". Comme les précédentes, cette argumentation frappe par la similitude des moyens préconisés pour gérer services publics et privés. Le temps de la "spécificité" paraît loin... Sauf pour ceux qui, précisément au nom de cette spécificité, contestent cette nouvelle logique de gestion.

c - Une nouvelle logique contestée

La critique vient d'abord de l'intérieur. Dans un dossier consacré aux "mutations du secteur public", le journaliste du *Monde* A. LEBAUBE⁸⁴ recense les "heurts" et les résistances internes face à ces changements de gestion des ressources humaines : "Tandis que certains voient dans cette modernisation le signe d'un alignement fatal qui ne ferait qu'entériner l'entrée du service public dans l'ordre de l'économie de marché, des tensions sociales expriment les craintes des personnels. Brutalement, le statut - le fameux statut - reprend toute sa valeur historique, justifie de vieilles raideurs, et sert d'ultime rempart symbolique." De fait, ce sont les syndicats opposés aux réformes qui voient leur audience s'accroître : la CGT progresse aux élections professionnelles organisées en 1994 à la RATP, La Poste, EDF-GDF et France Télécom (cette dernière constatant en outre la percée d'un syndicat né d'une scission avec la CFDT, "SUD", opposé à l'ensemble du processus de Réforme et recueillant désormais 22,1 % des voix).

La contestation est également extérieure. Ainsi la revue *Economie & Politique* consacre-t-elle fin 1993 un dossier consacré aux services publics, sous le titre évocateur de "la contre-offensive"⁸⁵. La tonalité est sans équivoque devant "une nouvelle étape qui menace l'existence même des services publics en réseau : Air France, la SNCF, EDF-GDF, France Télécom, La Poste et la RATP peuvent devenir d'ici cinq ou six ans des entreprises

⁸³ "Changer l'Etat", *Le Monde*, 11 mai 1995.

⁸⁴ "Les mutations du secteur public", dossier du supplément "Initiatives", *Le Monde*, 1er février 1995.

⁸⁵ ECONOMIE & POLITIQUE (1993) - "Services publics : la contre-offensive", dossier, novembre-décembre, p. 42-72. Les citations sont tirées des pages 42 et 61.

comme les autres', ignorant superbement toute notion de service public". Le débat dépasse le seul champ de la gestion des ressources humaines, mais la manière d'aborder celle-ci lui est subordonnée : alors que l'inspiration libérale pousse à voir dans ces services publics des entreprises comme les autres devant être gérées comme les autres, la revue critique fortement "la privatisation du social comme pendant à la privatisation du service".

Enjeux et techniques de gestion semblables, ou mission et logique sociale spécifique : tels sont les termes du débat né face à l'apparition de cette nouvelle logique de gestion. Peut-on passer de ce débat global, où deux systèmes idéologiques s'affrontent, à l'examen scientifique des pratiques réelles de cette "nouvelle logique" ?

3) Une introduction finalement peu analysée

C'est précisément l'analyse objective de la mise en pratique de cette nouvelle gestion des ressources humaines qui manque du côté des observateurs et des chercheurs. Si nous sommes informés des projets et des outils décidés par les Directions de ressources humaines, nous n'avons, malgré quelques travaux sur les pratiques réelles, que trop d'écrits normatifs et d'insuffisantes recherches.

a - Des projets et des outils connus

Prenons quelques exemples des formes concrètes que prend cette nouvelle logique de gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public.

EDF et GDF, dont la direction de la distribution est commune, ont réformé celle-ci en 1989, devenue "EDF-GDF services". Cette réforme de structures, consistant à supprimer l'échelon des 19 directions régionales et à attribuer le statut d'unités opérationnelles responsables de leurs résultats aux 102 centres de distribution, est contemporaine d'une réflexion sur la gestion de l'emploi, la rémunération et l'appréciation de la performance. Jean Amilhat, chef du service "Emploi et développement des ressources humaines" de la Direction du personnel et des relations sociales, interviewé en juillet 1994, nous déclarait qu'à l'origine de ces changements il y avait,

avec la perspective européenne, une *"prise de conscience : on est mortel, et on ne peut plus vivre de manière réglementée"*. Aux démarches de gestion prévisionnelle, lancées depuis 1988 au niveau des unités opérationnelles et en collaboration avec Dominique Thierry, s'ajoutent désormais des changements relatifs aux classifications, à l'appréciation et à la rémunération, devant prendre effet en 1995 : une reclassification doit faire passer les agents des 19 "groupes fonctionnels" à 9 plages de rémunération ; une appréciation des performances, tenant compte de la qualité du travail et des compétences mises en oeuvre, doit se développer, assurée par le n+1, chez les cadres comme dans les niveaux de maîtrise et d'exécution ; la rémunération doit intégrer un bonus variable selon la performance pour les cadres, et un intéressement aux niveaux de l'entreprise et de l'unité opérationnelle. Interrogé sur les difficultés rencontrées dans ces réformes, Jean Amilhat reconnaissait qu'il s'agissait d'une démarche partie *"d'en haut"* et *"volontariste"*, pour un *"terrain non préparé"* et avec des *"syndicats parfois en désaccord"*.

Un autre exemple de service public en décentralisation est celui de la RATP. Suite à l'arrivée de Christian Blanc, en 1989, deux des six niveaux hiérarchiques ont été supprimés et plus d'autonomie a été conférée aux chefs d'unité, comme les directeurs de lignes de métro. Ceux-ci disposent de plus de marges qu'auparavant pour influencer sur l'avancement de leurs agents, en fonction des évaluations rendues par les sous-chefs de lignes.

A la suite d'un audit externe sur le management de l'entreprise, la SNCF a elle aussi opté en 1990 pour une réforme globale de son mode de fonctionnement. Jacques Fournier, son président, en résume le projet : *"L'enjeu de cette réforme est considérable. Il ne s'agit de rien de moins que de faire passer la SNCF d'un mode de fonctionnement de type administratif, centralisé, normalisé, dans lequel chaque unité doit se conformer à des règles préétablies, à un mode de fonctionnement entrepreneurial, décentralisé, contractuel, dans lequel des centres de responsabilité, clairement identifiés, concluent entre eux des contrats dits clients-fournisseurs. Le saut culturellement demandé à l'entreprise est très important. Son franchissement n'est possible qu'à la condition que les méthodes aient été précisées, que les esprits aient été préparés et que les instruments nécessaires au pilotage du nouveau système de gestion, notamment, du point de vue des systèmes d'information, aient été rendus*

disponibles."⁸⁶

b - De trop rares travaux sur les pratiques réelles

Passé la cap de ces déclarations d'intention et de ces projets de changement, que savons-nous sur le devenir réel de ces tentatives de réformes ? Le constat qui s'impose est que les analyses des pratiques réelles sont peu nombreuses aujourd'hui. Les travaux que nous allons citer dans ce paragraphe échappent à la règle...

Analysant la gestion des carrières des cadres à EDF-GDF, D. COURPASSON et F. DANY⁸⁷ font apparaître les règles officieuses de gestion des carrières, comme le diplôme et l'accès aux réseaux relationnels. Les changements amorcés, selon eux, participent à une dévalorisation de la technique au profit de la gestion, et génèrent un désengagement de la part de ceux dont le modèle professionnel n'est plus en vigueur. L'une des questions que les chercheurs en tirent est celle de la segmentation pertinente des populations, dans la mesure où les clivages de diplômes ou de type de direction sont interprétés de plus en plus négativement par les salariés.

Les recherches de J.-P. SEGAL sur la RATP procèdent du même souci d'étudier au plus près du terrain les comportements concrets des agents et des cadres dont les réformes postulent le comportement à l'avance. Se demandant notamment jusqu'où un modèle managérial peut transformer le fonctionnement d'une bureaucratie mécaniste comme le métro de Paris⁸⁸, J.-P. SEGAL montre que dans un contexte où la privatisation est dans l'esprit de beaucoup d'agents, le message managérial perd de sa crédibilité sur le terrain. Les cadres considèrent souvent que le "management" n'est que le nouveau nom de leur fonction inchangée,

⁸⁶ FOURNIER, J. (1993) - *Le train, l'Europe et le service public*, Paris, Editions Odile Jacob, p. 173-174.

⁸⁷ "La gestion des carrières des cadres en question. Réflexions tirées d'une enquête à EDF et GDF", *Gérer et comprendre*, septembre 1994, p. 30-44.

⁸⁸ "La problématique insertion d'un modèle managérial au sein d'une bureaucratie mécaniste : une analyse comparative de la modernisation des métros de Londres et de Paris", traduction française de la communication "Understanding and misunderstanding of a managerial model within a mecanicist bureaucracy" au 11ème colloque EGOS, Paris, CNRS Gestion & Société, 1993, 29 p.

tandis que les agents de maîtrise craignent que ces changements ne diminuent les effectifs de leur catégorie. Pour le sociologue, ce décalage est le signe de la divergence entre les références culturelles du modèle managérial et celles des agents, divergence engendrant des situations d'anomie où les consignes réglementaires de l'ancien monde sont dénoncées sans que les normes managériales ne soient acceptées.

Ce décalage entre l'ambition d'un processus engagé et la "réalité du terrain" est également souligné dans le cas de la RATP par un cadre d'exploitation, auteur d'un article sur *"la modernisation impossible"*⁸⁹. Les formations visant à une prise de conscience des cadres sont dispensées, mais elles sont trop éloignées du quotidien des agents et accueillies avec scepticisme ; l'objectif de décentralisation est recherché, mais dans bien des cas aucun changement significatif n'a été relevé au-delà des pratiques réelles ; un contrôle de gestion est mis en place, mais la notion de centre de résultats, qui n'intègre pas la qualité de service ni le climat social, n'est pas adaptée au statut de l'entreprise ; on veut rapprocher l'exploitation et la maintenance, mais les acteurs devant réaliser ce rapprochement (les agents techniques) ne trouvent pas d'intérêt stratégique dans la mise en oeuvre du projet... Tous ces exemples nourrissent cette conclusion de l'auteur : réorganiser les structures ne signifie pas changer le mode de management. Le danger est de réaliser le changement dans la forme, mais en le vidant de sa substance et de son contenu.

Le constat d'une possible "cassure" est aussi celui d'un observateur chevronné de la SNCF, Georges RIBEILL⁹⁰. Ce dernier relève l'existence d'une *"résistance professionnelle et sociale au nouveau management"*. Certes, un nouveau type de discours a pu s'installer dans l'entreprise, *"rompant avec l'univers militaro-hiérarchique de la SNCF"*, mais la réforme, dont la mise en oeuvre a été reportée en janvier 1995, déstabilise les modes gestionnaires traditionnels, force la conversion d'une culture de l'encadrement de type *"budgétaire"*, cloisonnée et à faibles risques, vers une culture de l'engagement contractuel. C'est tout le jeu coutumier des pouvoirs et responsabilités au sein de l'entreprise qui est remis en cause.

⁸⁹ SANTILLI, G.-C. (1993) - "La modernisation impossible ? Où il est question d'une entreprise publique", *Gérer et comprendre*, décembre, p.4-15.

⁹⁰ "SNCF : du malaise social à la cassure corporative", *Travail*, n° 31, printemps-été 1994, p. 37-61.

"L'adhésion à ces diverses réformes du management apparaît donc pour le moins toute limitée" ; aux "résistances professionnelles et culturelles que le nouveau mode de management suscite" s'ajoute une donnée sociologique, la sédentarisation récente du cheminot, peu disposé à sacrifier son cadre de vie aux avantages aléatoires d'une promotion par la mobilité...

c - Des propos normatifs et généraux trop fréquents

Malheureusement, tous les travaux sur les changements en cours dans les services publics n'ont pas le même souci d'écouter la pratique du "terrain" que ceux que nous venons de citer. La majorité de ceux qui sont publiés dans le domaine tombe dans deux sortes d'écueils.

Le premier est le caractère normatif du propos. Celui-ci est légitime pour tous ceux qui prescrivent - consultants, organisateurs -, à condition que leurs auteurs ne soient pas dupes des limites et des contingences des solutions qu'ils avancent. Pour le service public, ce type d'ouvrage est légion. Ainsi, J.-L. DELIGNY⁹¹, s'appuyant un sondage selon lequel une très large majorité de fonctionnaires accepteraient l'avancement au mérite (72 % selon un sondage IPSOS, cité par *Le Monde* du 14 décembre 1988), explique les bienfaits à attendre d'une réforme de la notation intégrant des contrats personnels et des contrats de performance. Sans, hélas, qu'on n'en sache plus sur ce que les fonctionnaires entendent par "mérite", ni sur leurs représentations, et encore moins sur la manière d'introduire ce type de pratique nouvelle.

Le second écueil concerne plutôt les chercheurs. Il n'est malheureusement pas rare que ceux-ci, derrière des titres annonçant une réflexion sur des réformes en cours, se contentent de l'analyse (nécessaire au demeurant) des intentions de changement, sans aller voir la mise en pratique réelle. L'intéressant effort de synthèse de J. BARREAU et J.-Y. MENARD⁹², cité plus haut, se termine avec l'évocation abstraite et vague d'une "résistance au changement" face aux projets de décentralisation et de gestion plus qualitative des ressources humaines. De même, V. DEGOT⁹³,

⁹¹ *Le fonctionnaire du futur. Méthodes et mobilisation*, Paris, Eyrolles, 1990, 332 p.

⁹² "Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnels sous statuts : convergences ou divergences ?", *Politiques et management public*, volume 11, n° 3, septembre 1993, p.149-161.

⁹³ "Les entreprises publiques peuvent-elles être des entreprises comme les autres ?", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1992, p. 55-68.

au terme d'une présentation des changements préconisés à EDF-GDF et à la RATP, nous laisse sans réponse avec la question essentielle qui était pourtant celle de son introduction : *"moderniser une entreprise n'en fait pas une entreprise moderne ; les structures que l'on met en place modifient-elles vraiment les manières de penser et d'agir de tous les niveaux hiérarchiques ?"* Il arrive aussi que l'effort de connaissance et d'écoute du "terrain" ne se limite qu'aux déclarations de dirigeants ou de DRH, comme c'est le cas de l'enquête réalisée par le CERIM et que cite A. BARTOLI dans un article dont nous avons fait mention plus haut⁹⁴ : le déclaratif de ce type d'acteurs est certes intéressant, mais limité quand on cherche à connaître le *"degré d'existence de la logique de management dans les représentations et les pratiques"*.

Autrement dit, face à ce phénomène récent et original d'une adoption officielle dans les services publics d'une logique de gestion fondée sur la décentralisation et la compétence individuelle, il est urgent d'investir, comme le dit M. CROZIER⁹⁵, *"non pas dans des travaux ésotériques, mais dans la connaissance des rapports humains qui fondent les pratiques et des contraintes auxquelles celles-ci sont soumises"*. Au chercheur en gestion d'étudier conjointement les intentions et les pratiques effectives, car, entre l'intention de gestion et le fonctionnement effectif d'une organisation, il y a tout le poids des rapports sociaux réels.

L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public peut donc être envisagée au travers de trois phases principales, qui sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Etudier la mise en pratique de ces nouveaux principes de gestion des ressources humaines aurait pu se faire dans une perspective de comparaison entre plusieurs entreprises de service public. Mais il aurait alors été difficile d'investir profondément dans cette connaissance précise

⁹⁴ "Conceptions et pratiques de management dans le secteur public français", *Annales du management. Tome II - Contributions*, Nancy, édité par Robert LE DUFF et José ALLOUCHE, Economica, 1992, p. 537-557.

⁹⁵ "Le changement dans les organisations", *Revue française d'administration publique*, n° 59, juillet-septembre 1991, p. 349-354.

des pratiques réelles, qui passe par l'approche et la négociation d'enquêtes au plus près du terrain, approche d'autant plus complexe et longue qu'elle implique des contacts auprès d'entreprises différentes.

C'est pourquoi nous avons choisi l'étude d'un cas précis, en profondeur, pour nous familiariser avec une histoire spécifique, des outils de gestion propres, et un personnel particulier. France Télécom est cet exemple d'entreprise de service public passant d'une logique de gestion à une autre, que nous allons développer dans le chapitre suivant.

| Période | Pensée dominante | Obstacle(s) | Atout(s) | Actions préconisées |
|--------------------------------|---|---------------------------------|--|---|
| Jusqu'au début des années 1980 | Des méthodes spécifiques pour des entreprises spécifiques | Rigidités et dysfonctionnements | Modèle de gestion encore légitime | Rationalisation des choix budgétaires, etc... |
| Années 1980 | Des méthodes non spécifiques pour des entreprises spécifiques | Le statut du personnel | La culture | Contourner le statut et agir sur la culture, par des projets de service et des cercles de qualité |
| Années 1990 | Des méthodes non spécifiques pour des entreprises non spécifiques | La culture | Le statut du personnel, plus flexible qu'il n'y paraît | Toute l'individualisation de la GRH que le statut du personnel permet |

CHAPITRE 2 :

UN EXEMPLE : FRANCE TELECOM, D'UNE LOGIQUE DE GESTION A L'AUTRE

Parmi les entreprises de service public, France Télécom représente un cas à la fois spécifique et représentatif. Spécifique, car l'opérateur français des télécommunications est passé récemment de l'état d'administration à celui d'entreprise, tout en conservant le statut de fonctionnaire pour ses agents ; mais aussi représentatif, car cette organisation, qui affronte depuis plusieurs années une concurrence croissante et se prépare à voir disparaître totalement son monopole en 1998, met en oeuvre depuis le début des années 1990, comme les autres services publics, une politique radicalement nouvelle pour sa gestion des ressources humaines.

La présentation des principes et des outils de cette gestion est un passage obligé pour celui qui s'interroge sur la mise en pratique de cette nouvelle logique de gestion. Mais elle ne peut pas se faire indépendamment du contexte particulier qui l'a vu apparaître, ni de la situation sociale et économique qui prévaut lors de sa mise en application. Nous verrons ainsi comment la préparation d'une réforme d'envergure (I) a concrétisé cette nouvelle logique de gestion (II).

I - LA PREPARATION D'UNE REFORME

Sans faire ici l'histoire détaillée des Télécommunications françaises - travail qui nécessiterait, à lui seul, largement une thèse -, nous devons préciser de quelle manière cette Réforme est apparue et a apporté des éléments de changement dans l'organisation de France Télécom¹. Les

¹ La présentation de la structure et des effectifs actuels de France Télécom est prévue au chapitre suivant (II).

"Télécom" se présentent à la fin des années 80 comme une administration "modernisée" (1), qui évolue alors vers une réforme d'envergure (2), négociant alors une nouvelle gestion des ressources humaines (3).

1) France Télécom à la fin des années 1980 : une administration "modernisée"

L'histoire de la Réforme qui a conduit France Télécom à changer de statut en 1990 et à introduire ensuite une nouvelle logique de gestion commence à la fin des années 1980. A ce moment-là, l'administration des télécommunications, qui emploie 156.000 personnes² au sein du ministère des PTT, fait figure de "vitrine" pour le mouvement de modernisation du service public³ : face à l'évolution technique et économique, les Télécom ont développé une logique en rupture avec le modèle administratif, avant d'être un banc d'essai réceptif aux méthodes issues de la "modernisation".

a - Face à l'évolution technique et économique⁴

Parmi les facteurs de contingence traditionnellement retenus pour expliquer l'impact d'un environnement sur une organisation, la technologie et la situation des marchés figurent en bonne place. Ces deux facteurs ont effectivement, dans le cas de France Télécom, une influence déterminante.

Du télégraphe à la visioconférence, en passant par le téléphone et la télécopie, l'évolution des techniques de communication se présente comme une histoire continue, alternant périodes de stabilité et phases de forte expansion. On sait que le premier réseau organisé et structuré de télégraphie aérienne est mis en place par les frères CHAPPE, à la fin du XVIII^{ème} siècle, et que le télégraphe représente dès ses origines un enjeu politique et militaire. La télégraphie électrique est mise au point dans les années 1840, et

² Chiffres du bilan social de 1989.

³ F. PAVE note ainsi en 1989 que *"France Télécom est particulièrement exemplaire. (...) France Télécom a fait la démonstration qu'il est possible de réussir à introduire de nouveaux modes de management dans le secteur public"* . Cf. "Modernisation et démocratisation : aperçu des actions en cours", p. 78, in *Projet*, n° 220, décembre 1989.

⁴ Ce passage reprend quelques aspects de l'histoire des PTT. On trouvera en annexe 2 a quelques grandes dates de cette histoire.

il faut attendre la fin du XIX^{ème} siècle pour que les premiers réseaux téléphoniques se développent. A cette époque, les pouvoirs publics ne destinent pas cette innovation à un grand avenir : entre 1879 et 1889, l'Etat concède les réseaux téléphoniques à des compagnies privées. La nationalisation des réseaux intervient pourtant en 1889, mais le téléphone n'est qu'une branche de l'administration des Postes et Télégraphe, elle-même fortement dépendante de l'administration des Finances.

Cette double subordination du téléphone, par rapport à l'activité postale et aux Finances, est très tôt l'objet de préoccupations. En 1910, un député propose de "*conférer la personnalité civile à l'administration des PTT*", et la création d'un conseil d'administration tripartite est plusieurs fois proposée, sans suite. En 1921, Henri FAYOL, célèbre pour ses principes généraux d'administration, insiste dans un rapport rendu au ministre des Travaux publics sur cette domination et surtout sur la mauvaise application qui est faite, selon lui, des principes régissant le budget de l'Etat : ceux-ci "*demandent à être appliqués avec intelligence et mesure : le meilleur principe mal appliqué peut conduire à des désastres... Dans l'application des principes d'annualité, d'universalité et de spécialité aux PTT, on n'a tenu compte ni de la mesure, ni des besoins des services*". L'auteur énumère également les "*vices d'administration de l'entreprise gouvernementale des Postes, Télégraphes et Téléphones*", citant notamment : "*aucun stimulant pour le zèle ; aucune récompense pour les services rendus ; absence de responsabilité*"⁵.

En 1923, l'institution du budget annexe reconnaît l'individualisation du budget des PTT par rapport au budget général, mais le service postal, considéré comme essentiel, se voit attribuer la plus grande partie des maigres crédits d'investissement, dans un contexte où l'Etat puise dans ce budget annexe pour alimenter le budget général. Les télécommunications restent donc sous l'emprise des services postaux. Entre les deux guerres, les télécommunications françaises ont encore largement les caractéristiques de l'organisation administrative : contrôle budgétaire, soumission à des tutelles et à la comptabilité publique, hiérarchie et centralisation. J. CHEVALLIER note qu'alors "*une discipline quasi-militaire est imposée aux agents ; les procédures sont uniformes sur l'ensemble du territoire ; toutes*

⁵ *L'incapacité industrielle de l'Etat : les PTT*, Paris, Dunod, 1921. Les citations se trouvent respectivement p. 60 et p. 7.

les décisions de quelque importance que ce soit sont arrêtées au niveau central"⁶.

Pourtant, dès le début du siècle, le téléphone se caractérise par un rythme d'innovation technologique rapide et régulier. Tous les vingt ans un nouveau procédé apparaît : liaisons radioélectriques en 1900, commutation électromécanique et liaisons par câbles de grande distance à partir de 1920, naissance de la télévision dans les années 1930, transmission par faisceaux hertziens au cours de la seconde guerre mondiale, satellites dans les années 1960... Ce rythme s'accélère sur les trente dernières années, avec la commutation électronique (fin des années 1960), la numérisation (années 1970), la mise au point du réseau numérique à intégration de services dans les années 1980... A partir des années 1970 convergent trois secteurs qui s'étaient développés jusque-là de manière parallèle : la téléphonie, l'informatique et l'audiovisuel sont désormais associés par le procédé de numérisation des signaux, qui permet de transporter sur un même support données, sons et images. A la téléphonie classique s'ajoutent désormais les "services à valeur ajoutée" et de nombreux produits tels que les télécopieurs.

Parallèlement à l'accélération de l'évolution technique, les marchés internationaux se caractérisent par un mouvement de déréglementation dans ce secteur des télécommunications. Dès les années 1970, les Etats-Unis introduisent, face à la concurrence japonaise, une déréglementation⁷ qui s'organise au niveaux local et international : ATT, suite à une action "antitrust", se sépare de ses filiales d'exploitation de réseaux téléphoniques locaux, transformées en compagnies indépendantes ; le marché des communications de longue distance est ouvert à des sociétés concurrentes ; des firmes privées reçoivent l'autorisation de lancer des satellites⁸.

Ainsi, l'évolution de la technique et l'accélération de l'influence économique extérieure amènent les Télécommunications françaises à se transformer progressivement. Jusqu'à la fin des années 1980, les

⁶ "La mutation des postes et télécommunications", p. 667-673, *L'actualité juridique - Droit administratif*, Paris, 20 octobre 1990.

⁷ Au sens général de suppression ou d'allègement du contrôle public sur une industrie.

⁸ Le monopole d'ATT est ainsi complètement démantelé en 1984.

transformations ont cependant lieu dans le cadre juridique de l'administration.

b - Dès les années 1970, une rupture avec le modèle administratif

La nécessité affirmée par les pouvoirs publics, dans le VIème Plan, de rattraper le retard téléphonique, puis une volonté politique clairement affichée après la grève des PTT de 1974, donnent aux Télécom l'opportunité d'affirmer leur spécificité, de s'affranchir du carcan de la Poste⁹, et de développer une logique entrepreneuriale tout en se prêtant aux obligations de la comptabilité publique et aux contraintes de la Loi de finances. Le sociologue C. GIRAUD analyse ce passage "*du 22 à Asnières à la télématique*"¹⁰ comme un contre-exemple manifeste de l'idée du cercle vicieux bureaucratique, selon laquelle toute organisation bureaucratique ne peut se réformer que par une crise violente.

En effet, selon C. GIRAUD, "*cette forme de mutation organisationnelle oblige à une relecture sociologique de l'organisation bureaucratique*" : dans cette période d'incertitudes et d'évolutions qu'ont été les années 1970, l'administration des télécommunications dispose d'espaces de jeu beaucoup plus larges que la distribution bureaucratique des rôles ne le laisse prévoir. Même si la situation économique est alors celle du monopole, l'administration des télécommunications connaît une incertitude généralisée sur le produit, les méthodes, les règles de l'action et les moyens pour y parvenir. Cette incertitude, associée à une ligne politique favorisant le changement et relayée par un corps de hauts fonctionnaires porteur d'innovation, permet la découverte de nouvelles règles du jeu et l'existence de ressources suffisantes, qui à leur tour produisent un changement des comportements, des attitudes et des valeurs. C'est ainsi, conclut Claude GIRAUD, que la bureaucratie des Télécom peut relever le défi du "téléphone pour tous" et apparaître comme une organisation efficace.

Cette analyse, intéressante par la remise en cause du paradigme du "phénomène bureaucratique" et son souci d'attention aux faits plutôt qu'à

⁹ Tout en restant au sein du ministère des PTT.

¹⁰ *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris, L'Harmattan, 1987, 262 p. La citation qui suit se trouve p. 20.

ce que laissent prévoir les modèles, doit être complétée. Il convient en effet, tout d'abord, de souligner davantage l'importance, dans cette évolution des années 1970, du réformisme autoritaire en provenance des cabinets ministériels et de la volonté politique très forte qui s'est exercée. Il s'agit, ensuite, de relever, outre la découverte de toutes les règles du jeu, le détournement des règles existantes. Ce "jeu sur les règles" est d'ailleurs bien souligné par deux autres observateurs, E. COHEN et J.-M. SAUSSOIS¹¹. Ces derniers, partant de l'expression d'"administration entreprenante" employée par le ministre Paul Quilès, discernent une stratégie de compromis pour les gestionnaires des télécommunications : greffer la prise de risques et l'innovation, vertus de l'entrepreneuriat, sur l'administration qu'est la Direction Générale des Télécommunications. Mais cela se réalise au prix d'un jeu sur les règles du droit administratif, qui sont vidées de leur sens par l'invention de nouvelles fonctions, le recrutement par contrat de nouveaux profils, le détachement-récompense en filiale... France Télécom réussit pourtant son "hybridation", grâce aux grands projets qu'elle poursuit. Si bien que, comme le déclare J. RANDE¹², "dans les années quatre-vingt, le système de gestion était un système maison, en infraction avec le statut de la fonction publique dans beaucoup de cas. Des règles particulières aux PTT : un système de mutation, d'avancement d'échelon, une politique de modulation des échelons pour le service général, un système propre pour de tableau d'avancement..."

En parallèle, l'environnement économique continue de se modifier. Au début des années 1980, la Grande-Bretagne s'engage à son tour dans la déréglementation avec deux lois, en 1981 et 1984, qui entraînent la privatisation de British Telecom, l'ouverture d'un régime concurrentiel pour les services nouveaux, et l'institution d'une autorité de réglementation. Les Pays-Bas suivent quelques années plus tard, en créant en 1989 une société de droit privé, dont la filiale télécommunications prend en charge l'installation et l'exploitation des services de base, laissant à la concurrence les services à valeur ajoutée. Entre-temps, la Communauté économique européenne, par un Livre Vert de 1987, préconise la séparation

¹¹ "France Télécom : une hybridation réussie ?", *Politiques et Management Public*, n° 1, 1989, p. 235-245.

¹² Ancien Directeur régional des télécommunications, dont les propos sont cités par J. BARREAU, *La Réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 1995, p. 23.

des fonctions de réglementation et d'exploitation¹³ et délimite les dérogations à la libre concurrence. Le 7 décembre 1989, un accord passé entre les douze Etats membres stipule que tous les services, hormis la téléphonie vocale et le télex, seront soumis à la concurrence dans un délai de trois ans.

Ce processus d'autonomie croissante des Télécom par rapport à la Poste et au reste de l'administration se trouve renforcé et légitimé au cours des années 1980 par l'aventure du commercial, puis la "modernisation des services publics".

c - Un service public réceptif aux méthodes de la "modernisation"

L'introduction de la logique entrepreneuriale à France Télécom se renforce dans les années 1980 avec d'abord la valorisation de l'activité commerciale. N. ALTER l'a particulièrement bien analysée au cours de ses années passées comme sociologue interne à l'organisation, et notamment en conclusion d'une importante enquête qualitative¹⁴ sur la population des commerciaux. La pratique quotidienne de ces agents et cadres fait apparaître une mise en veilleuse de la "*contrainte bureaucratique*" (consistant à faire les choses dans les règles) au profit de la "*contrainte managériale*" (vendre d'abord, légiférer après). Pourtant, la référence au service public n'est pas abandonnée : celle-ci est en fait investie d'un caractère entrepreneurial, après avoir été utilisée pendant des décennies pour s'opposer à toute forme d'écart à la règle.

"*L'aventure du commercial*" est ainsi l'occasion, selon N. ALTER, de la découverte d'une forte autonomie et d'une nécessaire prise de risques : il y a là une "*rupture culturelle*" importante. Mais cette rupture n'est pas réalisée par tous les acteurs dans les mêmes proportions : des pôles de comportements, permettant d'identifier des logiques d'acteurs différentes, se repèrent. Il y a ainsi les "*nostalgiques*", cherchant à administrer le commercial et à rester d'honnêtes fonctionnaires ; les "*pionniers*", qui

¹³ La situation d'un opérateur public, comme l'administration des Télécommunications en France, établissant lui-même la réglementation pouvant s'imposer à ses concurrents, contredit en effet les règles de concurrence fixées par le Traité de Rome (articles 85, 86 et 90).

¹⁴ Pour cerner l'apprentissage culturel que l'essor de l'activité commerciale induit à France Télécom, N. ALTER s'est appuyé sur 205 entretiens semi-directifs, réalisés dans quatre régions différentes. Cf. "Service public et action commerciale : le dilemme organisationnel des télécommunications", p. 363-379, *Sociologie du travail*, n° 3, 1989.

s'impliquent dans les activités d'échange avec le client et de marketing, informelles et non réglementées ; et les "gestionnaires", majoritaires, sans logique d'action propre, qui penchent vers l'un ou l'autre des pôles. Le fonctionnement quotidien des services commerciaux qui en résulte dépend des rapports de force entre ces logiques d'acteurs : malgré l'uniformité du statut de l'organisation ou du personnel, on observe tantôt une "*stabilité bureaucratique*" où domine l'activité de gestion réglementaire, tantôt un "*management rigide*" où l'on applique de façon scolaire quelques principes "*modernes*", ou bien un "*management flexible*" correspondant à la logique des vendeurs, ou encore le "*chaos*" lorsque le conflit entre nostalgiques, pionniers et gestionnaires ne se résout pas.

La même diversité d'initiatives ou de crispations sur les règles s'observe un peu plus tard à l'occasion de l'adoption des méthodes typiques de la "modernisation des services publics". Dès 1986, autrement dit avant le "renouveau du service public" du gouvernement Rocard, mais en cohérence avec les premières vagues de "modernisation" qui se développent dès 1984, France Télécom lance officiellement une politique de management participatif. En avril 1986, une "*note d'orientation pour la conduite d'un projet*" est envoyée par le service du personnel de la Direction générale des Télécommunications, incitant "*chaque service à engager une réflexion approfondie sur les finalités de l'organisation et la place de l'individu dans cette organisation*", mais sans proposer de schéma normatif. Comme l'indique W. IAZYKOFF¹⁵, sociologue interne de France Télécom et responsable du projet, différents dispositifs ont vu le jour : groupes de résolution de problèmes, cercles de qualité, groupes contact-client... Avec des destins divers, de la réalisation de leurs objectifs à l'essoufflement. Selon W. IAZYKOFF, les "*premières avancées*" mettraient en évidence les lacunes des modes traditionnels de management : missions peu définies, objectifs peu clairs et non partagés, réunions inefficaces... Ce type d'outils, bien que "*peu propices pour l'introduction de changements*", auraient permis un "*processus d'apprentissage*" rendant par la suite possible l'introduction d'autres outils de gestion des ressources humaines.

Il semble en effet qu'au terme des années 80, les dirigeants de l'administration des Télécom, qui ont jusqu'ici cherché à mobiliser de

¹⁵ "Le management participatif à France Télécom", *Politiques et management public*, n° 1, 1991, p. 121-132.

manière collective et en contournant le statut du personnel, soient prêts à enclencher un changement de logique de gestion plus radical. Bien que contemporaine des vagues de "modernisation" et notamment du "renouveau du service public" prôné par le gouvernement de M. Rocard, la réforme du statut des Télécom et de ses règles de gestion représente une rupture par rapport aux méthodes jusqu'ici employées. Il ne va plus s'agir d'utiliser des leviers collectifs, mais d'utiliser toutes les ressources du statut, y compris la possible individualisation des carrières.

2) 1988-1990 : l'évolution vers une réforme d'envergure

C'est le 1er janvier 1991 que France Télécom et La Poste deviennent tous deux des "exploitants autonomes de droit public", officiellement séparés¹⁶, conformément à la loi du 2 juillet 1990. Relisant le processus qui avait mené à la création de l'entreprise publique et à la négociation de ses nouvelles règles, trois chercheurs du Conservatoire National des Arts et Métiers rendent l'année suivante à France Télécom un rapport sur "*les réformes de 1990*", dont le propos est notamment d'indiquer d'éventuelles difficultés que l'application de celles-ci pourrait rencontrer¹⁷. Pour leurs auteurs, l'apparition d'une entreprise publique en charge des télécommunications se situe au carrefour de mouvements d'idées et de contraintes économiques, et, contrairement aux tentatives précédentes, réussit à opérer le changement de statut dans une relative paix sociale.

a - Au carrefour de mouvements d'idées et de contraintes économiques

La Réforme conduisant à la constitution d'un exploitant autonome de droit public des télécommunications représente un choix qui s'est fait à la fois en référence à un contexte général aux entreprises de service public et en fonction d'atouts et de contraintes spécifiques aux Télécom.

Le contexte général dans lequel évoluent les services publics à la fin des années 80 a été évoqué : la pression des directives européennes et les

¹⁶ Ce qui vaut d'ailleurs à "la" Poste de devenir, en 1990, "La" Poste.

¹⁷ MERCIER, N., REYNAUD, E., et REYNAUD, J.D. (1991) - *Les réformes de 1990 à France Télécom*, rapport de recherche CNAM, 88 p.

exemples de réformes engagées dans d'autres pays européens sont des incitations à agir pour les tutelles de services publics ; parallèlement, les mentalités et l'opinion évoluent à la suite du *"durcissement dans la manière de présenter l'opposition entre les secteurs privé et public"* des années 86-88. Les tentatives de réforme, comme la diminution volontaire des moyens d'action du ministère de l'industrie, la restriction des crédits de la recherche fondamentale, ou le projet "conquête de nouveaux espaces" du ministre G. Longuet, ont un effet sur l'opinion même si elles dépassent peu le stade de l'exhortation : *"elles donnent une réalité et une proximité à ce que les salariés des secteurs concernés ne peuvent percevoir que comme une menace et contribuent à faire des performances du service public le sujet d'un débat généralisé"*¹⁸. Le courant de "modernisation du service public" lancé par le gouvernement suivant, s'il apaise la confrontation public/privé, renforce ce questionnement sur l'efficacité.

Mais la situation des Télécom présente aussi des aspects spécifiques. D'une part, la pression européenne est à la fin des années 80 certainement plus importante pour le secteur des télécommunications que dans les autres. D'autre part, la nature et les fonctions des Télécom français sont marquées par une dualité, voire une ambiguïté, qui légitime la préparation de réformes. Comme nous l'avons vu, la loi de 1923 a reconnu à l'administration des PTT un caractère industriel et commercial et a classé son budget dans les budgets annexes, afin qu'elle puisse prévoir les investissements nécessaires à sa bonne marche : ce double statut d'administration d'Etat et de service public à caractère industriel et commercial signifie qu'elle est d'une part une administration classique (avec absence de personnalité morale, un personnel relevant du statut de la Fonction publique, une application des règles de la comptabilité budgétaire), d'autre part une entreprise dont les dépenses sont financées par les recettes et l'emprunt et non par l'impôt. Les missions du service ayant évolué pour faire une part de plus en plus grande aux objectifs de politique industrielle au fur et à mesure qu'apparaissent des produits et des services nouveaux, les Télécom se dotent de moyens relevant d'une logique gestionnaire basée sur la planification, les coûts, la commercialisation, les résultats.

La déconcentration des responsabilités vers les directions régionales, puis les directions opérationnelles, l'instauration d'un couple objectifs-

¹⁸ Les citations se trouvent à la page 7 du rapport cité.

moyens, la mise en place d'un système de gestion comportant des phases de prévision, de réalisation et de contrôle, accentuent par la suite la dualité des missions au cours des années 80. Parallèlement, l'absence de position dominante d'un seul syndicat¹⁹ - en 1989, la CGT est majoritaire avec 36 %, mais elle ne peut pas peser seule puisque la CFDT mobilise 30 % des voix, et FO 24 % -, et la part de plus en plus nombreuse des commerciaux et des gestionnaires par rapport aux techniciens, participent à une sorte de mûrissement des esprits en faveur d'un changement de structure.

b - De nombreuses tentatives de changement

Si les conditions politiques, économiques et sociales semblent particulièrement réunies à la fin de années 80 pour faciliter une réforme, celle-ci ne se prépare pas sur un vide d'idées et de propositions antérieures. De nombreuses idées, en partie concurrentes, ont circulé pour proposer, au cours des années précédant 1990, des structures nouvelles pour les télécommunications, sans toutefois aboutir.

Selon Jacques Burillon, conseiller de l'actuel président de France Télécom, le passage au statut d'entreprise est une idée ancienne : *"Je suis entré dans cette administration en 1963, en militant, à l'époque, pour le passage à l'entreprise. Giscard, en 63, émettait cette idée, qui circulait dans l'encadrement supérieur de cette maison."*²⁰ Une des premières traces écrites de cette idée ne se trouve cependant qu'en 1976, lorsque le rapport NORA-MINC sur l'informatisation de la société propose non seulement la séparation de la Poste et de la Direction générale des télécommunications, mais aussi la transformation de celle-ci en une société nationale. Il faut ensuite attendre 1985 pour retrouver cette idée : l'Association des Ingénieurs des Télécommunications (AIT), qui regroupe des cadres provenant aussi bien des services publics que des industries des télécommunications, publie alors des propositions pour faire face à la situation nouvelle des produits et du marché. Selon ce texte, les nouveaux produits exigent non plus des économies d'échelle et des rendements croissants que le monopole savait apporter, mais une diversification et une souplesse de l'offre, mieux assurées par le jeu de la concurrence ; le marché est de son côté plus étendu, plus diversifié et plus exposé qu'auparavant.

¹⁹ On trouvera en annexe 2 b quelques données sur les organisations syndicales des PTT.

²⁰ Propos recueillis lors d'une interview que nous avons menée le 7 mars 1995 au siège de la présidence de France Télécom.

L'AIT propose alors un scénario de constitution d'une société nationale avec un contrat de Plan, avec pour le personnel la proposition d'un régime de droit privé mais la possibilité de conserver l'ancien statut.

Deux ans après, le ministre en charge des télécommunications, G. Longuet, publie un Livre blanc désignant, comme le texte précédent, le statut administratif de l'organisation comme le responsable de toutes les difficultés rencontrées dans l'investissement, les relations internationales ou la gestion du personnel. La décision préconisée est la création d'une "*entreprise nationale*" dont le capital serait détenu par l'Etat et par le personnel, avec un conseil d'administration et un cahier des charges approuvé par décret en Conseil d'Etat. Un abandon éventuel du monopole sur les infrastructures est envisagé. Si le type de statut du personnel n'est pas précisé, le Livre blanc affirme néanmoins la nécessité de maintenir les "*garanties fondamentales*" offertes par le statut actuel, et d'engager "*une refonte complète des classifications*" qui s'appuierait sur la nature de la fonction tenue et non sur le grade. De "*nouvelles modalités de gestion des ressources humaines*" sont préconisées pour permettre des développements de carrière et des rémunérations meilleures. Mais en octobre 1987, G. Longuet déclare que "*la présentation d'une loi devant le Parlement était encore prématurée en raison d'un volet social insuffisant*"²¹.

A la même époque, la Direction Générale des Télécommunications (DGT) elle-même propose ses perspectives d'avenir dans un dossier. Ce dernier se caractérise par un même refus du statu quo et du scénario de privatisation : il plaide pour une évolution vers un statut d'entreprise publique permettant une diversification des produits et des marchés, la constitution d'un groupe plus homogène avec ses filiales, et la séparation avec le "*système des parités externes*" (avec la Fonction publique) qui interdit à la DGT de maîtriser sa politique du personnel, qu'il s'agisse des rémunérations et des promotions. L'Etat devrait garder le contrôle de cette entreprise, "*opérateur principal fort*" et définir ses obligations particulières par un cahier des charges, même si d'autres opérateurs sont autorisés. Une discussion et une négociation sur quatre années sont proposées. Si les qualifications ne sont pas abordées par le dossier, il est néanmoins précisé que le personnel doit se voir proposer des garanties tangibles : la possibilité de refuser le nouveau statut qui verrait le système des mutations supprimé,

²¹ *Le Figaro*, 23 octobre 1987.

la garantie de l'emploi et la conservation des droits à l'ancienneté dans le nouveau, le maintien des associations et des mutuelles, une participation au capital.

Le milieu syndical n'est pas non plus en reste dans ce bouillonnement d'idées. Du côté de la CFDT, le nouveau secrétaire général désigné au début de l'année 1988, J.-C. Desrayaud, met en place une plateforme revendicative intitulée "*PTT, ce que veut la CFDT*"²². Elle comporte un axe économique, justifiant l'autonomie de gestion des PTT, et un axe social, préconisant une réforme des classifications à négocier pour les PTT seuls et non dans le cadre de la Fonction publique. Cette revendication s'inscrit dans la continuité d'un travail de réflexion mené en fait depuis les années 1970 au sein de la CFDT; mais l'émergence de cette stratégie au sein de la fédération ne se fait qu'à cette époque, et dans un contexte de scission : les opposants les plus virulents à cette évolution sont exclus en novembre 1988.

Lorsqu'en mai 1988 se met en place un nouveau gouvernement et qu'arrive un nouveau ministre des Postes et Télécommunications, Paul Quilès, les rapports que nous venons de citer provoquent des remous et suscitent encore des craintes chez les agents des PTT. C'est notamment une éventuelle sortie du statut de la Fonction publique, ou le découpage des activités du ministère et la cession de certaines d'entre elles à des entrepreneurs privés, qui entretiennent les craintes. Paul Quilès se fixe alors un objectif de paix sociale et de réassurance sans perspectives proches de changement. Mais cette période de statut quo est brève : en novembre 1988, la grève très "visible" de certains centres de transport de la Poste réveille les interrogations sur les missions et les limites du service public, et surtout durcit le comportement des usagers ordinaires et des entreprises. Le souvenir de la grève de 1974, qui garde dans les mémoires les traits d'un mouvement incontrôlable, revient en force, notamment lorsque la CFDT voit certains de ses syndicats de postiers conduire le mouvement de manière autonome. Dès la fin du conflit, et devant les mouvements d'opinion qu'il a suscités, le ministre change donc radicalement

²² Citée par J. BARREAU, *La Réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 1995, p. 50.

d'orientation, en confiant une mission d'analyse et de réflexion à Hubert Prévot. Le temps de la "Réforme"²³ commence alors.

c - Une transformation du statut de l'opérateur finalement mise en chantier

Le 6 décembre 1988, Paul Quilès confie à Hubert Prévot, ancien commissaire au Plan, une mission sur *"la place du service public de la Poste et des Télécommunications dans la France d'aujourd'hui et avec la perspective de la réalisation du marché unique européen"*²⁴. Cette mission est définie comme l'ouverture d'un *"large débat devant l'opinion"*, avec notamment l'objectif de *"mettre en valeur notre capacité collective à assurer le développement d'un service public dynamique et ouvert sur la société"* ainsi que celui de la préparation *"de notre pays à l'échéance de 1993"*. L'originalité de cette mission est surtout qu'elle prévoit deux étapes : jusqu'en février 1989, une série d'auditions et de rencontres publiques doivent être organisées pour aboutir à un premier rapport *"mettant en relief les principales questions"* qu'Hubert Prévot voudra soumettre *"au débat public"*, ainsi que les modalités prévues pour cette seconde étape constituée par le débat. Celui-ci devra trouver son issue à la fin du mois de juin 1989, dans *"un document de synthèse destiné à éclairer les décisions ultérieures concernant le secteur de la Poste et des Télécommunications"*.

Ainsi, d'emblée, c'est-à-dire dès la lettre de mission, les Télécom sont situés dans le cadre du service public : la solution de privatisation ou de libéralisation totale est exclue, de même que le statu quo est implicitement nié par l'insistance sur la nécessité d'agir. Hubert Prévot conduit ses premières consultations à l'intérieur des directions centrales de la Poste et de France Télécom, puis auprès de ses partenaires : presse, entreprises de vente par correspondance, industries du secteur des télécommunications. Un premier rapport, sur *"les principales questions à soumettre au débat public consacré à la place du Service Public de la Poste et des Télécommunications dans la France d'aujourd'hui"*, est remis le 31 mars 1989 au ministre. Dans ce texte, on remarque un retournement dans la façon de considérer le statut du personnel : l'idée selon laquelle le statut de la

²³ Le terme de "Réforme" avec une majuscule est réservé ici au processus qui commence en 1989 avec la mission d'Hubert Prévot, qui se poursuit avec la séparation de La Poste et de France Télécom en 1990, et qui débouche notamment sur l'adoption d'un "Volet Social" défini de 1990 à 1992 et mis en oeuvre par la suite.

²⁴ *Lettre de mission de Monsieur P. Quilès à Monsieur H. Prévot, conseiller-maître à la Cour des comptes, 6 décembre 1988.*

Fonction publique serait responsable de toutes les difficultés dans la gestion des ressources humaines est mise en doute, et l'auteur insiste plutôt sur l'éventuelle responsabilité des "*habitudes*" et des "*traditions internes*", soulignant les solutions et les "*capacités d'apprentissage*" qui ont déjà pu être mobilisées grâce à ce statut protecteur de l'emploi. Nous sommes alors bien dans une autre perspective que celle de la "modernisation", qui dénonçait le statut et valorisait la culture : c'est ici l'élément culturel qui est dénoncé, le statut étant abordé de manière positive.

Le "premier rapport Prévot" présente, dans cette lignée, les "*conditions d'un service public entreprenant*" sous deux titres. D'une part, les personnels : la gestion actuelle des carrières, mal adaptée aux contraintes, est dénoncée, et son amélioration est envisagée, par des rémunérations meilleures pour les bas échelons et les catégories très qualifiées, par des filières professionnelles plus larges, et par une meilleure détermination des responsabilités. D'autre part, les moyens d'assurer une autonomie plus grande sont abordés : le rapport soumet à la discussion les différentes possibilités qui existent, du maintien dans le cadre de la rénovation du service public à la constitution d'une ou plusieurs entreprises publiques, ayant par exemple le statut d'EPIC. Il est indiqué que le choix du statut institutionnel ne détermine pas celui du statut du personnel, et que plusieurs solutions existent dans chaque cas.

Dès le 1er avril 1989 s'ouvre la seconde phase, plus particulièrement consacrée au débat public proprement dit. Différents moyens sont mis en oeuvre : des auditions publiques recueillant les analyses des partenaires sociaux internes, comme celles des usagers et des industriels ; des questionnaires mis à la disposition du public dans les bureaux de Poste ; l'expression directe des agents par courrier ou messagerie télématique ; un "*journal du débat public*" (sept numéros, d'avril à juillet) ; des réunions, conduites à l'initiative de la hiérarchie dans les différents services ; des colloques, organisés dans différentes villes ; et enfin, toutes les ressources de la communication interne : vidéos interactives, messageries télématicques, télécopies... Un second rapport, dit "*rapport de synthèse*", est remis par Hubert Prévot à Paul Quilès le 31 juillet 1989, et tire "*les leçons du débat*". L'argumentation employée s'éloigne résolument du raisonnement économique et technique strict pour réfléchir directement en termes d'utilité sociale, c'est-à-dire en associant des objectifs de développement local, d'action sociale aussi bien que d'intérêt national.

Ce texte indique les éléments de réforme à conduire sans délai, dans trois directions. La première concerne la conception des rôles, et préconise la séparation de la réglementation et de l'exploitation, comme l'établissement de nouvelles contraintes et de nouvelles règles du jeu imposables à tous les opérateurs. La seconde direction est relative à la conception du service public, et en propose l'extension des missions. La troisième direction, présentée comme aussi importante que les deux autres, est la mise sur pied d'un *"projet social"* pour les PTT²⁵ : le but affiché est de mobiliser le personnel sur les objectifs précédents en tenant compte de leur engagement fort dans le service public et en s'attachant à remettre en cause les obstacles principaux en termes de rémunérations, de contraintes budgétaires sur les définitions de postes, de carrières et de relations hiérarchiques. De nouvelles règles de gestion des ressources humaines, du type de celles *"qui se sont avérées utiles dans les grands groupes"*, doivent ainsi accompagner la réforme, mais le *"nouveau statut du personnel"* doit rejeter tout système de droit commun et être préparé en partant de celui de la Fonction publique, pour *"concilier un droit que les agents jugent fondamental avec la nécessité de la maîtrise de la gestion des hommes"*.

Le processus initié par les rapports Prévot et le débat public se différencient ainsi nettement des tentatives précédentes. Alors que celles-ci consistent en la simple production de rapports (qui avaient toutefois le mérite d'agiter les idées), la mission confiée à Hubert Prévot engendre une véritable dynamique de mobilisation, consistant à faire entrer dans le jeu tous les corps quasi constitués, à ouvrir les portes à tous ceux qui avaient quelque chose à dire, et non à s'appuyer sur les seules réflexions des spécialistes. Autrement dit, à multiplier les canaux d'expression et à faire circuler l'air de l'extérieur pour mettre les acteurs du service public devant leurs responsabilités. Cette démarche bénéficie de plusieurs conditions favorables : d'abord, la position de tiers indépendant occupée par Hubert Prévot, ni porte-parole du ministre, ni agent de la direction ; ensuite, la présence des utilisateurs, destinataires du service public, qui oblige à sortir des chemins bien connus de l'échange paritaire ; enfin, la non-mobilisation des syndicats contre la démarche, malgré leur hostilité à celle-ci (cas de la CGT, et dans une moindre mesure de FO) ou leur désaccord avec certaines des conclusions à laquelle elle a abouti (cas de la CFDT et de la CFTC). Il est

²⁵ Cf. les extraits reproduits en annexe 2 c.

sans doute difficile, pour ces confédérations, de s'opposer de front au débat public, puisqu'ils ne sont pas contournés officiellement, et que ce débat respecte le principe de l'unité des Postes et des Télécommunications²⁶.

En somme, cette fois-ci, les conditions sont réunies pour la mise en place d'une "entreprise publique" des télécommunications, dotée de nouveaux principes de gestion des ressources humaines, mais, comme nous allons le voir, toujours avec le statut de la Fonction publique pour les agents.

3) La négociation de nouvelles règles de gestion des ressources humaines

France Télécom aborde alors l'année 1990 qui est ainsi celle de tous les changements, en particulier pour sa gestion des ressources humaines. Trois étapes, présentées ici chronologiquement, marquent cette année : la préparation d'un Comité Technique Paritaire (CTP) dans la première moitié de l'année, conclu en juillet ; le vote par le Parlement d'une loi en juin ; la négociation d'un second CTP, conclu en décembre.

a - La préparation du premier CTP

A l'automne 1989, alors que le débat public vient de se terminer, le ministère comme les dirigeants de France Télécom engagent très vite la suite du processus, afin que le débat et les rapports Prévot ne restent pas lettre morte. Le 8 novembre, à la suite d'un comité interministériel, le Premier ministre, par une déclaration, lance officiellement la réforme des PTT (on parlera désormais de "la Réforme", avec une majuscule). Une première décision est alors prise : sans attendre que le gouvernement puisse présenter une proposition de loi visant à adapter le statut des Télécom, il s'agit de négocier avec les syndicats une nouvelle classification pour le personnel. Cette décision doit son apparition à des origines multiples : le Livre blanc de G. Longuet avait émis l'idée d'une nouvelle classification,

²⁶ Il nous semble que la démarche initiée par Hubert Prévot peut être vue comme une tentative de "traduction" au sens des sociologues M. CALLON et B. LATOUR. La présentation de notre modèle d'analyse, au chapitre suivant, nous permettra de nous familiariser avec cette grille de lecture des processus de changement : ce sera alors l'occasion de relire dans cette perspective l'exemple que fournit le Débat public, en le comparant avec le "Débat" de 1994, présenté plus loin.

qui faisait partie de la plate-forme de la CFDT, et le second rapport Prévot prévoyait de supprimer les obstacles inhérents aux définitions de postes et aux carrières ; de plus, le ministre de la Fonction publique de l'époque, Michel Durafour, engageait en parallèle une réflexion visant à revoir les échelles de classification (A, B, C, D) des fonctionnaires.

Mais le but de la négociation envisagée - officiellement, "*préparer le schéma directeur de la Réforme*" - n'est pas pour autant clair à ce moment-là. Jacques Burillon, alors Directeur régional de France Télécom à Lyon, à qui l'on confie la présidence de la future commission, le dit sans ambiguïté²⁷ : "*On est venu me chercher pour présider la commission dite des classifications, chargée de discuter du nouveau cadre des ressources humaines. (...) Ça m'a été présenté brièvement, on ne savait pas où on allait ! On sortait tout juste du débat Prévot, qui avait mis en avant la nécessité de changer. Mais je n'avais pas de cahier des charges. On était convaincu qu'il fallait un volet social pour faire avaler le changement de statut. C'était ça, l'idée de départ. Ce qui n'allait pas, tout le monde le savait, mais ce qu'il fallait faire, personne n'en savait rien ! On a fait travailler en parallèle les DRH de France Télécom et de la Poste, avec la contrainte des négociations Durafour en parallèle, que le pouvoir politique ne voulait pas voir perturbées.*"

La commission est rapidement mise sur pied et se réunit la première fois le 6 décembre 1989. En fait, malgré son nom, il ne s'agit pas d'une commission réellement paritaire, car représentants des employeurs et des salariés ne sont pas en nombre égal. Une dizaine de personnes compose le groupe : trois pour chacun des quatre syndicats représentatifs (CGT, FO, CFDT, CFTC), une pour chaque opérateur (en l'occurrence, Aimé Perret, nouveau DRH de la Poste, et André Simoncini, qui dirige le service du personnel de France Télécom), et deux pour la Direction des affaires communes, auxquelles il faut ajouter Jacques Burillon, président de commission, assisté de Maurice Thévenin²⁸, secrétaire. "*On n'était pas en nombre égal, mais ça n'avait pas d'importance*", dit aujourd'hui Jacques Burillon : "*on ne votait pas, on ne décidait rien. C'était de la discussion.*" On

²⁷ Propos recueillis lors d'une interview que nous avons menée le 7 mars 1995 au siège de la présidence de France Télécom. Jacques Burillon est aujourd'hui l'un des conseillers du président Marcel Roulet.

²⁸ Maurice Thévenin est à l'époque le DRH de Jacques Burillon, à Lyon.

sait pourtant l'importance pratique de ce type de réunions bilatérales, où la liberté de parole est grande, et qui remplissent une fonction de légitimation des décisions qu'elles préparent.

Au cours de la centaine d'heures de négociation qui se déroule de décembre 1989 à juillet 1990, la commission s'engage dans une vaste remise à plat des classifications existantes. Malgré des contraintes - notamment : arriver à un accord au moment où la loi décidant du statut juridique de la Poste et de France Télécom serait approuvée -, elle parvient à jeter les bases d'une "reclassification" : elle adopte le principe d'une nouvelle échelle de quinze niveaux, définis non par rapport aux grades existants mais par rapport aux domaines professionnels et à la fonction exercée. Jacques Burillon précise que le but est alors *"d'introduire un peu de logique dans les recrutements et dans les carrières. (...) Les syndicats n'étaient pas fondamentalement contre, mais ils voulaient des garanties, des retombées de rémunérations et des perspectives de carrière."*

Chemin faisant, la commission se met d'accord pour une première "retombée" : le reclassement, c'est-à-dire le supplément indiciaire donné à tous les membres des deux administrations²⁹. *"Avec la cristallisation du projet de loi Durafour"*, explique Jacques Burillon, *"vers mars, le ministre a souhaité que quelque chose soit fait pour le personnel. On a créé la notion de reclassement : on n'attend pas le résultat des courses (de la loi Durafour), on distribue déjà un gain indiciaire, pour rattraper un certain nombre d'inégalités et distribuer un à valoir sur ce que permettrait de faire le nouveau système des classifications."* Le reclassement a en outre l'avantage de permettre un premier regroupement de grades, en fusionnant les échelles indiciaires les plus proches, en élargissant celles correspondant aux grades d'un même corps et en profitant de certaines mesures de la "réforme Durafour".

Lorsque le CTP est signé, en juillet, le principe et les bases de la nouvelle classification sont donc acceptés. Secrétaire de cette commission et ancien DRH de la Direction régionale de Lyon, Maurice Thévenin formule ainsi l'innovation qui est en germe³⁰ : *"on a fait admettre l'idée qu'on paye*

²⁹ Un exemple de reclassement est donné en annexe 2 d, pour la cas d'un métier de la Poste : les préposés.

³⁰ Propos recueillis lors d'une interview menée à la Direction régionale de Lyon le 9 novembre 1994. Maurice Thévenin est aujourd'hui retraité.

les gens en fonction du poste". Ce principe est incarné par une nouvelle échelle de grades, appelés "*fonctions*", censés être attribués non d'après le dernier concours passé mais selon l'activité réellement exercée³¹. L'accord comporte l'engagement de finaliser, à la fin de l'année, les négociations portant sur les classifications des fonctions, le calendrier de mise en oeuvre des reclassifications, et les règles de gestion. Un CTP ne se signe pas, en principe, mais ici le ministre veut que les partenaires, et surtout les syndicats, puissent signer afin de donner de la légitimité au texte. Trois des quatre confédérations syndicales présentes lors des discussions acceptent de signer le 9 juillet : il s'agit de FO, de la CFDT, et de la CFTC³².

b - La loi du 2 juillet 1990

Entre-temps, les parlementaires ont travaillé sur un projet de loi présenté par le gouvernement. En effet, dès le 8 novembre 1989, le Premier ministre Michel Rocard avait fait part de sa volonté de réformer le statut des PTT en transformant les deux opérateurs en deux entités autonomes placées sous le contrôle de l'Etat, le statut de fonctionnaire étant maintenu pour les personnels. Ainsi le politique avait-il tranché à la suite du débat public, en faveur de l'option représentée par la création d'une entreprise publique des télécommunications.

Présentée le 21 mars 1990 à l'Assemblée Nationale, la loi est adoptée le 27 juin suivant. Le texte ne comporte pas de décision relative aux classifications, ni aux règles de gestion, ces aspects étant dévolus aux comités techniques paritaires, dont le premier était préparé en parallèle au texte de loi. Ce dernier est surtout l'incarnation de la réforme institutionnelle : son article premier précise le nouveau statut de France Télécom et de La Poste, à savoir celui d'exploitant autonome de droit public, à compter du 1er janvier 1991. Il s'agit là d'une catégorie juridique nouvelle, très proche de celle d'EPIC, créée ad hoc sans doute pour éviter de susciter trop de comparaisons avec EDF-GDF³³.

³¹ Les caractéristiques de ces fonctions sont données en annexe 2 e.

³² Le texte signé le 9 juillet est reproduit en annexe 2 f.

³³ EDF et GDF sont des Etablissements publics à caractère industriel et commercial, dont le personnel ne relève pas du statut de la Fonction publique (bien qu'étant très proche). Donner le même statut d'EPIC à France Télécom tout en maintenant le statut de fonctionnaire pour le personnel était juridiquement possible - c'est le cas, par exemple, de l'Office national des forêts (ONF), dont l'ANACT a récemment accompagné la reclassification - ; mais une telle décision aurait pu laisser penser que les fonctionnaires des postes et télécommunications allaient désormais avoir le même statut d'agent public que les membres d'EDF, ce qui

Publiée le 2 juillet, la loi fixe les relations de chaque exploitant avec le ministère des PTT, mais surtout reconnaît l'autonomie des exploitants publics en leur attribuant une personnalité juridique et en instaurant des règles financières et comptables plus flexibles. Cette autonomie est néanmoins relativisée par le maintien d'une "unité PTT", visible par la tutelle du ministère, par la conservation de certains liens de dépendance, par une délimitation des contraintes de service public³⁴, ou encore par la gestion commune des oeuvres sociales. Quelques mois plus tard, le 29 décembre 1990, une seconde loi met en oeuvre la priorité annoncée dans les rapports d'Hubert Prévot, à savoir la séparation entre les fonctions de réglementation et d'exploitation.

Cette réforme institutionnelle a lieu dans un contexte social des plus calmes, et constitue à cet égard une réussite sur le plan politique. Le débat public a peu à peu imposé l'idée d'un changement tranquille, sans doute en raison de l'absence de passage en force, de la multiplicité des intervenants, et surtout du maintien du statut de fonctionnaire pour le personnel. Les syndicats ont opté soit pour la lutte sur le terrain de l'application - comme la CGT - soit pour une stratégie d'accompagnement, comme la CFDT. La hiérarchie des Télécom diffuse d'ailleurs une justification qui insiste sur le caractère "logique" de l'opération, comme C. DUBONNET s'en fait le porte-parole face à N. ALTER³⁵ : *"Tu sembles ignorer toutes les menaces potentielles qui pèsent sur la vie de France Télécom, celles qui ont rendu nécessaire la Réforme. (...) Le changement de statut est indispensable. (...) La Réforme me paraît, à la fois logique et politique. Logique, car elle est indispensable à notre développement. Le politique a fait en sorte que, parmi tous les choix possibles, on décide, à ce moment-là, de trouver le meilleur compromis possible, c'est-à-dire celui qui est le plus socialement acceptable, mais certainement pas celui qui pourrait être le plus économiquement performant. (...) Une administration d'Etat, étroitement soumise au rythme des contraintes budgétaires annuelles, ne peut pas devenir un des*

précisément aurait entraîné des résistances... Sur l'ONF et sa reclassification, voir LE MENSUEL DE L'ANACT, "Des compétences aux classifications", juin 1994, p. 11-18.

³⁴ Le ministère a pour mission de préserver la cohésion des deux exploitants ; l'activité de chacun est encadrée par l'édition d'un cahier des charges et la signature de contrats de plan ; les contraintes de service public rassemblent des "sujétions spécifiques" (comme l'égalité de traitement des usagers, la confidentialité des services) et des "obligations d'intérêt général" (comme la participation à l'effort national d'enseignement et de recherche).

³⁵ *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 111 et suivantes.

principaux opérateurs mondiaux dans le domaine des télécommunications, avec un environnement de plus en plus compétitif."

Le témoignage oral de certains acteurs, comme Jacques Burillon, conduit cependant à nuancer ce dernier propos et à reconnaître l'importance du caractère politique de la réforme et le rôle joué par le Premier ministre qui l'a soutenue : *"Le pouvoir politique avait très peur d'une situation sociale ingérable... On n'aurait pas eu Rocard, on ne l'aurait pas eue (cette Réforme) ! Rocard l'a imposée à Quilès, et Prévot était un ami de Rocard. Même après le rapport Prévot, il y a eu des débats sauvages à l'intérieur du gouvernement : Jospin était contre, chauffé à blanc probablement par FO, qui était obsédée par l'unité des PTT et ne voulait pas d'organisations syndicales séparées... Rocard a dû en faire un point fort de sa politique de modernisation de l'administration. (...) Il y aurait toute une histoire souterraine de la Réforme à faire... On aurait eu plus les mains libres si Rocard n'avait pas dû faire des concessions, pour faire passer la CSG à Bérégovoy, qui n'en voulait pas."*³⁶

Réforme "politique" autant que "logique", la transformation du statut de France Télécom crée l'opportunité de confirmer le changement des règles de gestion des ressources humaines, au travers d'une seconde négociation avec les syndicats, au cours du second semestre 1990.

c - Le CTP de décembre 1990

Le premier CTP, au cours du premier semestre de l'année 1990, avait mis sur pied une nouvelle grille de classifications, plus simple que celle de la Fonction publique, et affirmant une logique professionnelle propre. Une rupture avait déjà été introduite par rapport à la classification traditionnelle : les domaines professionnels sont définis par des critères internes et en référence aux types d'activité de l'organisation ; dans chacun de ces domaines professionnels sont isolées des fonctions, et non des postes, définies par des caractéristiques descriptives mais aussi par ce qu'elles apportent à l'entreprise. Autrement dit, c'est l'utilité, la valeur ajoutée à l'entreprise qui détermine la qualification d'une fonction, et non les

³⁶ Propos recueillis lors d'une interview que nous avons menée le 7 mars 1995 au siège de la présidence de France Télécom.

diplômes de celui qui l'occupe ; et c'est le contenu de cette fonction qui détermine son niveau relatif.

Le second CTP confirme cette rupture : il complète la définition de la nouvelle classification, précise les modalités des reclassifications, et surtout aborde les nouvelles règles de gestion³⁷ :

- la classification des fonctions est présentée comme ayant *"pour objectif de renforcer les garanties collectives des agents, d'améliorer leur situation et leur déroulement de carrière et de faciliter l'adéquation entre le fonctionnaire à exercer et les qualifications professionnelles des agents"* ; elle porte *"uniquement sur les fonctions telles qu'elles ont été identifiées indépendamment des personnes qui les exercent"*. L'identification et la traduction de celles-ci traduit *"les situations réellement constatées sur les lieux de travail"* . Une structure globale, faite de quatre classes de fonctions, regroupant quinze niveaux, est proposée ;

- en 1991, quand La Poste et France Télécom disposeront *"d'un instrument d'analyse et de descriptions des fonctions ainsi que d'un modèle d'évaluation"*, il est prévu *"d'identifier, décrire, évaluer et classer l'ensemble des fonctions puis de procéder à l'intégration des agents dans les nouveaux grades de classification au sein des exploitants et de leurs services communs"*. Point important : *"celle-ci doit, comme le prévoit l'accord du 9 juillet 1990, apporter à chacun une amélioration des rémunérations"* ; les modalités de mise en oeuvre *"devront limiter les distorsions de manière à assurer aux intéressés un caractère attractif à leur reclassification et leur garantir une situation au moins équivalente à celle du grade de reclassement³⁸"*. Il est prévu que l'intégration dans la nouvelle classification reste libre : *"l'agent sera informé des modalités d'intégration dans le nouveau grade correspondant à la fonction. Il pourra ainsi, en toute connaissance de cause, choisir son intégration dans le nouveau grade ou son maintien dans le grade de reclassement"* ;

- les nouvelles règles de gestion envisagées à partir de cette logique fonctionnelle sont d'abord la *"déconcentration"* (c'est-à-dire la gestion des carrières au niveau d'une région, non plus au niveau national), ensuite le

³⁷ Les citations du paragraphe suivant sont tirées de ce second CTP.

³⁸ Le grade de reclassement est celui des agents suite au gain indiciaire décidé par les négociateurs du premier CTP parallèlement à la réforme Durafour.

"professionnalisme", dont l'objectif est de *"valoriser l'acquis et l'expérience professionnelle des agents au cours de leur carrière et de favoriser leur promotion"*. D'une part, il est mis fin à la priorité de la mutation sur tous les autres modes de comblement des postes : on ne comblera plus un poste avec le critère prioritaire de permettre le "retour au pays" plutôt que d'y affecter une personne locale, jugée plus compétente. D'autre part, si les concours sont maintenus pour le recrutement externe et le franchissement de plusieurs niveaux de fonction à la fois, un nouveau mode de promotion est indiqué pour le passage d'un niveau au niveau immédiatement supérieur : un *"examen de l'aptitude"*, fondé sur l'ancienneté, l'appréciation du candidat, et une épreuve professionnelle.

C'est donc un document relativement complet, et surtout très novateur, qui est proposé à la signature des syndicats en décembre 1990. Il comporte notamment un positionnement des fonctions-repères dans la nouvelle classification³⁹, ainsi qu'une définition des critères et des degrés à employer pour celle-ci. Comme lors du premier CTP, la CFDT et la CFTC acceptent de signer, et la CGT s'y refuse (mais en ayant participé à la négociation et introduit des amendements). Seule FO change de stratégie par rapport au premier CTP, refusant cette fois de signer, se plaignant du *"résultat très insatisfaisant sur le positionnement des fonctions repères"* et surtout du *"critère d'appréciation' risquant d'introduire trop d'éléments subjectifs et l'arbitraire, notamment dans le cadre de la déconcentration"*⁴⁰. Cela montre clairement, s'il en était besoin, que la discussion de la nouvelle grille et des mouvements dans le cadre de celle-ci n'est pas seulement la mise au point d'un simple classement et de bonus indiciaires à répartir : elle est l'élaboration d'un projet, d'une certaine conception du fonctionnement de l'organisation. C'est cette nouvelle logique de gestion que nous allons maintenant présenter.

³⁹ On trouvera ces fonctions-repères en annexe 2 g.

⁴⁰ La motivation du refus de FO se trouve notamment en pages 3 et 4 du compte-rendu synthétique du CTP.

II - UNE NOUVELLE LOGIQUE DE GESTION

A la suite des CTP et de la loi de 1990, les partenaires sociaux et la direction de France Télécom ont poursuivi leurs rencontres et leurs travaux pour appliquer le changement décidé⁴¹. Mi 1992, le contenu précis du nouveau système de gestion des ressources humaines est connu et présenté, tout en n'étant pas encore mis en oeuvre. A cette date se confirme ce que l'on percevait en 1990 : loin de simples aménagements au système en place, c'est bien d'une nouvelle logique de gestion qu'il s'agit, en rupture aussi bien avec le fonctionnement initial qu'avec les changements introduits lors des vagues précédentes de "modernisation". Une nouvelle politique apparaît (1), passant par une reclassification ambitieuse (2) et la nouvelle donne de l'appréciation et de la mobilité (3).

1) Une nouvelle politique, plus que de nouvelles règles

Comme nous l'avons vu, "la" Réforme de 1990 comporte une série de réformes, touchant au statut global de l'exploitant, à ses règles de fonctionnement, à sa relation avec l'Etat. C'est ici au "Volet social de la Réforme" (VSR), qui a la cohérence d'une nouvelle politique, que nous nous intéressons. Celle-ci se manifeste par une volonté de rupture, se décline en quelques principes-clefs, et repose sur une conception contractuelle des rapports hiérarchiques et sociaux.

a - Une volonté de rupture

Le modèle de gestion initial et spécifique des services publics reposait, nous l'avons vu, sur trois piliers formant un tout cohérent : l'organisation bureaucratique, au sens d'organisation fondée sur des règles impersonnelles ; l'articulation du statut induit par la bureaucratie avec une finalité sociale ou "citoyenne" ; la référence à une alternative au libéralisme comme au socialisme. Or, l'évolution historique connue par les Télécom

⁴¹ Ce n'est par exemple que le 26 juin 1992 qu'une commission mixte entérine officiellement la classification des fonctions.

avait déjà mis à mal deux de ces piliers. En effet, la référence à une troisième voie économique a disparu dans un contexte où les avancées de la déréglementation positionnent les prestataires de services publics comme des entreprises semblables aux autres dans le capitalisme européen⁴² ; et la mission sociale ou citoyenne, visible au temps du rattrapage téléphonique, voit son champ d'application singulièrement réduit par l'évolution du marché des télécommunications où se développent surtout produits "professionnels" et réseaux d'entreprise.

Dans le contexte des années 80, et plus encore celui des années 90, la cohérence du modèle de gestion initial est donc fortement ébranlée : les règles impersonnelles de gestion coexistent avec une finalité de plus en plus réduite à l'économique. Les pouvoirs publics et les partenaires qui ont négocié les principes du VSR, en décidant du maintien du statut de fonctionnaire, n'ont qu'en apparence gardé le premier pilier du modèle, les règles impersonnelles : dans les faits, le CTP de décembre 1990 introduit une véritable rupture qui entraîne France Télécom à l'écart de l'organisation bureaucratique, moyennant une nouvelle interprétation du statut de la Fonction publique.

L'exemple des mutations géographiques est sans doute le plus clair pour permettre de comprendre cette nouvelle interprétation. Une interprétation littérale de l'égalité d'accès à la Fonction publique avait conduit à la mise en place du principe de concours nationaux pour entrer et être promu au sein de l'administration des télécommunications. De nombreux agents étaient recrutés dans des régions où l'offre d'emplois était limitée, pour être affectés dans des zones économiquement plus actives, comme la région parisienne : une très forte mobilité géographique en avait été induite, et les salariés "déplacés" s'étaient vus reconnaître le droit de postuler au retour dans leur région d'origine. Un tableau national des mutations avait été ainsi construit, et ces mutations, selon une règle interne aux PTT qui n'était nullement déduite du statut de la Fonction publique, avaient priorité sur toutes les autres. Une immense noria géographique fonctionnait en faisant reposer l'essentiel des mutations sur des critères non professionnels, rendant vaine une partie de la formation des compétences

⁴² Les manifestations organisées en France les 30 et 31 mai 1995 pour défendre "le service public à la française" contre la déréglementation européenne reflètent aussi bien l'attachement des salariés à cette alternative que la mise en cause de cette conception.

acquises, puisque les affectations se faisaient selon le grade détenu et non selon le dernier poste occupé.

Désormais, le principe de "déconcentration" autant que celui de "professionnalisme" relativise ce droit à la mutation⁴³, produit spécifique de la tradition PTT et servant de justification aux mauvaises conditions d'installation et d'emploi en région parisienne⁴⁴. De manière générale, le fait que la mobilité et la promotion ne soient plus le résultat mécanique du rang et de l'ancienneté ne comporte pas de rupture avec le lettre même des règles de la Fonction publique ; mais il témoigne d'un esprit fort différent de celui de l'administration traditionnelle. Le remplacement en 1992 d'André Simoncini, "Chef du personnel", par Bernard Jaïs, "Directeur des ressources humaines", signale un tournant, d'autant plus fort que le nouveau venu n'est pas un ingénieur du corps des Télécommunications, mais un spécialiste de la fonction, ancien DRH de Framatome. En effet, la nouvelle politique est désormais celle de la finalité professionnelle.

b - Des principes affichés organisés autour de la finalité professionnelle

Les grands principes du VSR s'articulent autour de ce thème de la finalité professionnelle. *"Le volet social de la réforme vise à accompagner l'adaptation de France Télécom dans l'évolution de son environnement et dans la réussite de ses objectifs. (...) En complément à son passage à un statut d'établissement public, à l'adaptation de ses relations commerciales, et à la transformation de sa gestion financière, France Télécom rénove sa gestion des ressources humaines pour valoriser le professionnalisme et mettre en place de véritables parcours professionnels."*⁴⁵ Cet axe de la finalité professionnelle conduit à valoriser quatre principes.

Premier principe : reclassifier les agents. Face aux 44 corps et 110 grades qui existaient aux PTT avant la Réforme, et à la situation fréquente d'un même travail effectué par des agents de grades différents, ou de

⁴³ C'est-à-dire que l'individu placé en haut du tableau de mutation n'a plus la priorité absolue pour être affecté au poste qu'il convoite dans une autre région. La mutation n'est plus qu'un mode de comblement des postes parmi d'autres : c'est l'une des "nouvelles règles de gestion" que nous présenterons plus loin.

⁴⁴ Ce type de régulation de la mobilité est décrit et analysé par W. IAZYKOFF sous le nom du "modèle de la Promotion" dans *Organisations et Mobilités. Pour une sociologie de l'entreprise en mouvements*, p. 57-86, Paris, L'Harmattan, 1993, 170 p.

⁴⁵ Tiré du journal interne *Fréquences* : "La nouvelle gestion des ressources humaines peut se mettre en place", supplément du n° 58, juillet -août 1992.

fonctions différentes exercées par des personnes de même grade, l'intention est de changer de logique. D'une gestion par grade, où chacun est rémunéré en fonction du concours qu'il a passé et quelle que soit son activité réelle, on veut passer, conformément aux CTP de 1990, à une gestion par fonction⁴⁶ : désormais, la rémunération dépendra de la fonction exercée. Cela se traduit non seulement par une simplification de la grille et une réduction de l'éventail des grades, mais surtout par un inventaire des fonctions réellement occupées et un reclassement des agents dans celles-ci.

Deuxième principe : apprécier le travail réellement fourni. Le but est ici de généraliser à tous les salariés l'"entretien de progrès" utilisé depuis trois ans pour les seuls cadres, et de responsabiliser ces derniers dans la reconnaissance et le développement de la compétence de chaque agent. L'appréciation s'appuiera principalement sur cet entretien, qu'il est prévu d'appliquer à l'ensemble des agents, régions et services d'ici janvier 1994. Ce système se substitue à la notation annuelle traditionnelle.

Troisième principe : gérer autrement la mobilité et la promotion. A la pratique mécanique des tableaux d'avancement de grades et des listes d'aptitude, où l'ancienneté était prépondérante, et avec lesquels l'accès à certains postes pouvait se faire même en l'absence de la qualification requise, doit se substituer la pratique de l'appréciation des individus. Un coup de frein est donc donné à l'usage selon lequel "*la mutation géographique prime la promotion professionnelle*". Concrètement, cela doit passer d'abord, pour ce qui est de la mobilité professionnelle, par la reconnaissance de l'investissement individuel, des compétences et des résultats, au travers d'un examen de l'aptitude nécessaire pour le passage d'une fonction à une autre ; cela se traduit ensuite, pour ce qui est de la mobilité géographique, par une déconcentration de la gestion de la mobilité : en-dessous du niveau de classification IV-2⁴⁷, celle-ci est gérée non au niveau national, mais au niveau local de la Direction Régionale.

Quatrième principe : rémunérer de façon plus équitable. Trois nouveautés sont en effet introduites dans la rémunération. En premier lieu, celle-ci, comme nous l'avons vu plus haut, doit dépendre non du grade, mais de la fonction : désormais, à chacun des quinze niveaux de fonctions

⁴⁶ Etant entendu que les niveaux de fonctions seront utilisés comme de nouveaux grades, dits "grades de reclassification".

⁴⁷ C'est-à-dire, grosso modo, en-dessous du niveau de cadre supérieur.

correspond une échelle indiciaire. En second lieu, les décisions concernant l'évolution des rémunérations doivent s'appuyer sur des données plus transparentes : à la rémunération mensuelle du bulletin de salaire s'ajoutent en effet les primes annuelles ainsi que les avantages en nature ; c'est l'ensemble qui doit être pris en compte pour assurer l'équité des décisions. En troisième lieu, le système issu de la réforme propose un accord d'intéressement ainsi qu'un Plan d'Epargne Entreprise.

Le changement de statut implique en outre des modifications dans le système de relations sociales. Les nouvelles instances de concertation sont désormais la Commission principale de concertation et de négociation (CPCN) et les Commissions mixtes de concertation et de négociation (CMCN), nationales et locales (auprès de chaque Directeur régional, en charge notamment du mode de comblement des emplois). Il n'existe plus qu'un Comité technique paritaire obligatoire au niveau national, et le rôle traditionnel des Commissions administratives paritaires, qui restent compétentes pour les situations individuelles (refus d'un temps partiel, conseil de discipline) doit être progressivement pris en charge par les CMCN.

c - Une conception contractuelle des rapports hiérarchiques et sociaux

Passer d'une gestion "égalitariste" à une gestion "équitable" : le slogan est séduisant, et paraît à première vue s'appliquer à la mise en place du VSR. Comme le note le sociologue C. GIRAUD, dans sa réflexion sur "l'action commune"⁴⁸, la représentation la plus communément admise dans le secteur public français serait désormais moins la "*logique d'égalité*", préconisant une réglementation uniforme visant à "*égaliser les situations*", qu'une "*logique d'équité*", induisant des rétributions proportionnelles aux contributions supposées. Cette distinction a l'avantage d'insister sur la cohérence et la rationalité internes des deux idéaux-types correspondants, et il est tentant d'y recourir pour rendre compte de la philosophie sous-jacente au nouveau système de gestion des ressources humaines que nous venons de décrire.

⁴⁸ *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'Harmattan/Logiques sociales, 1994, 270 p. Le développement sur les logiques d'égalité et d'équité se trouve pages 22 et suivantes.

Pourtant, affirmer que l'ancien système répondait à une logique d'égalité et que le VSR introduit une "*logique d'équité*" nous semble inexact, pour au moins trois raisons. La première est que, ainsi formulée, la distinction introduite valorise l'un des deux termes, et prend une dimension normative : on ne peut en effet, que rejeter une logique menant à un égalitarisme injuste... Il est alors difficile de manier ces expressions de manière purement analytique, sans tenir compte des connotations. Une deuxième raison tient au foisonnement possible des conceptions de l'équité : il n'y a pas qu'une seule logique sur laquelle il est possible de fonder l'équité, contrairement à ce que le singulier de l'expression peut laisser penser⁴⁹. Une troisième raison est tout simplement qu'il serait simpliste de résumer l'ancienne logique de gestion des Télécom à "l'égalité", et le nouveau système à "l'équité" : la multiplicité des grades et des corps dans la hiérarchie de l'ancien système, comme la référence continue à la transparence et l'égalité d'accès aux promotions dans le nouveau, suffiraient à contredire cette assertion⁵⁰.

La philosophie sous-jacente à l'ensemble du VSR n'est donc pas à rechercher dans le schéma simpliste d'une logique de l'équité se substituant à une logique de l'égalité. En revanche, on peut dire en première analyse⁵¹ qu'elle se base sur l'idée de contrat individuel explicite entre l'entreprise et le salarié. Dans l'ancienne logique de gestion, l'articulation des règles impersonnelles avec la mission sociale de l'exploitant peut s'analyser en termes de contrat, mais il s'agit alors d'un contrat collectif et implicite entre l'administration et le salarié. En effet, dans l'ancienne logique, l'administration des PTT garantit de manière générale aux fonctionnaires qui la rejoignent une progression de carrière prévisible et un "retour au pays", en échange d'un travail nécessitant déménagements successifs et disponibilité. La transaction ainsi réalisée est implicite, car le statut du personnel, on l'a vu, ne comporte pas explicitement ces garanties, et suscite un adhésion plus inconditionnelle que celle définie par le simple contrat :

⁴⁹ L'introduction des concepts des "économies de la grandeur", au chapitre suivant, nous permettra de distinguer plusieurs conceptions a priori naturelles de la justice ou de l'équité en organisation.

⁵⁰ De même, il serait simpliste d'opposer, comme on le fait parfois, le règne de la "règle" avant la Réforme, et celui de la "compétence" ensuite, puisque le VSR contient précisément de nouvelles règles, et que la "compétence" des agents ayant réussi le "rattrapage téléphonique" est difficile à mettre en doute.

⁵¹ Le chapitre de problématique, et surtout les enquêtes de la seconde partie, nous donneront de développer une analyse plus poussée sur les fondements du VSR.

c'est l'honneur du fonctionnaire que de servir le public, et l'honneur de l'organisation de rétribuer cet engagement.

Le système annoncé en 1990 et mis au point en 1992 à France Télécom présente une ambition très différente. De collectif, le contrat devient d'abord individuel : la carrière dépendra du "*professionnalisme*" de chacun, apprécié et rétribué au travers de procédures individuelles. D'implicite, le contrat devient ensuite explicite : il est même précisé régulièrement au travers des entretiens d'appréciation et des épreuves professionnelles qui vont se mettre en place. Enfin, il ne s'agit plus d'un accord entre l'administration des PTT et l'agent, à travers la médiation du service public, mais désormais d'un contrat entre l'entreprise et l'individu, au travers de la mesure des résultats atteints. Le terme de "*professionnalisme*" contient implicitement ces trois dimensions du nouveau contrat : il s'agit d'être "professionnel" comme individu ayant une carrière et un projet spécifique, explicité et périodiquement négocié, dans le cadre des résultats que l'entreprise cherche à atteindre. Les visées du salarié et celle de l'entreprise sont en effet présentées comme convergentes : "*Le volet social fait du développement du professionnalisme des agents un moteur du développement économique et social. (...) Pour l'entreprise, c'est une meilleure définition de ses besoins, une optimisation des ressources internes existantes. (...) Pour le personnel, (...) une meilleure adéquation avec son propre projet professionnel*"⁵².

Ce passage d'un type de contrat à un autre est le reflet d'un retournement dans la manière d'obtenir l'implication ou la motivation. Dans l'ancienne logique, la carrière garantie est la condition ou la cause de l'implication du fonctionnaire ; dans le nouveau système, elle en est l'effet, ou la conséquence. C'est en quelque sorte le retournement inverse de celui qu'a fait la théorie économique classique, passée du salaire comme reflet de la productivité (salaire réel = productivité marginale, dans la théorie néo-classique standard) au salaire comme incitation à la productivité (salaire = facteur de productivité, dans la théorie des "salaires d'efficience"⁵³). Ce rapprochement du postulat néo-classique, c'est-à-dire d'une conception

⁵² La classification de France Télécom, instrument de la réforme sociale, document interne.

⁵³ La théorie des salaires d'efficience est développée par G. AKERLOF. Cf. d'ARCIMOLES, C.-H. (1994) - "Economie de la relation d'emploi : apports et confrontation des modèles récents", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 10, décembre 1993/janvier-février 1994, p. 4-12.

libérale, n'a sans doute pas échappé, lors de la négociation des classifications et des nouvelles règles de gestion, à un syndicat comme la CGT, pour qui ces nouveaux principes constituent dans les faits une rupture importante avec la Fonction publique.

Dans cette nouvelle conception mise en oeuvre à France Télécom, la reclassification et le nouveau système d'appréciation concentrent les aspects novateurs de cette logique de gestion. C'est donc prioritairement ces deux aspects que nous allons présenter dans les pages qui suivent⁵⁴.

2) Une reclassification ambitieuse

"La classification, coeur de la nouvelle GRH" : telle est la manière dont la Direction des ressources humaines présente et valorise le processus dont la mise en place a été décidée au cours des CTP de 1990. Comment passer de l'accord entre partenaires sociaux à sa mise en oeuvre opérationnelle, dans une organisation rassemblant 150 000 personnes ? Suite à de premiers repérages, une méthode est élaborée, et aboutit à une classification ainsi qu'à la mise au point des étapes de la reclassification.

a - Premiers repérages

C'est une jeune ingénieur des Télécommunications, Claire Paponneau, qui est responsable de l'ensemble du projet, en tant que chef du Service des relations sociales à la DRH de la Direction générale. Arrivée à ce poste en 1988, Claire Paponneau aborde dès cette époque les dossiers de classification, de gestion prévisionnelle et de rémunération. En effet, même si les CTP de 1990 n'ont pas encore eu lieu, l'idée d'une étude des postes réellement occupés existe, notamment depuis le Livre blanc du ministre G. Longuet. *"De 86 à 88"*, explique Claire Paponneau⁵⁵, *"on réfléchissait sur*

⁵⁴ Il s'agit bien d'un choix de notre part : la recherche aurait pu s'orienter du côté des rémunérations, par exemple, ou du nouveau système de relations sociales. Mais la reclassification d'un service public de 150.000 personnes et l'introduction d'un système d'appréciation dans une ancienne administration représentent, à nos yeux, des enjeux pratiques et théoriques suffisamment forts.

⁵⁵ Propos recueillis lors d'une interview que nous avons menée en Direction générale le 8 mars 1995. Claire Paponneau est aujourd'hui Directeur de la Direction du réseau national de Lyon.

l'évolution du secteur et de l'exploitant. C'était un moment de créativité pure, dans une confidentialité locale, sous Longuet".

Dès 1988, des contacts sont pris avec le cabinet HAY Management, et une étude d'évaluation des postes de chefs de département commercial et financier est menée. En 1989, alors que l'éventualité d'une refonte des classifications se précise avec les rapports Prévot, la collaboration avec HAY est interrompue, à la fois, semble-t-il, à cause d'une relation difficile avec les consultants de ce cabinet, et de l'inadaptation de la méthode : *"elle survalorise les responsabilités opérationnelles, à travers l'encadrement et le chiffre d'affaires, alors qu'à France Télécom on n'est pas une entreprise de production : beaucoup de rôles fonctionnels ne collaient pas à la méthode"*, nous dit Claire Paponneau⁵⁶.

Il s'agit alors de déterminer, voire de construire, une méthode appropriée pour réfléchir aux classifications qui, avec le temps, apparaissent comme un domaine qui sera certainement touché par une probable réforme. Or, sur le "marché" des méthodes, deux grandes familles existent : d'une part, les "méthodes globales" dans lesquelles un poste, considéré dans son ensemble, est comparé directement aux autres, pour que lui soit affectée une place ; d'autre part, les "méthodes analytiques" où chaque poste est apprécié grâce à des critères de valeur différente, leur addition conférant une valeur à ce poste. La célèbre "méthode HAY", par exemple, entre dans cette seconde famille. Elle juge le poids de trois composantes principales du poste : la "compétence" (quelles exigences sont requises pour tenir le poste ?), l'"initiative créatrice" (quels sont les problèmes à résoudre ?), et la "finalité" (comment le poste agit-il sur les résultats ?). Un certain nombre de points, définis par des tables d'évaluation, est ainsi attribué à chaque composante.

En 1989, la DRH de France Télécom entre en contact avec un nouveau cabinet, HEWITT. Mais il ne s'agit plus d'importer une méthode toute faite, comme cela avait été tenté avec HAY : *"Nous construisions nous-mêmes notre méthode, et eux nous apprenaient à faire"*, précise Claire Paponneau. Une première décision est prise : celle de décrire des "fonctions" plutôt que des postes. Un poste est une situation de travail qui résulte d'un choix d'organisation, et qui évolue donc avec l'organisation, alors qu'une

⁵⁶ La "méthode HAY" sera finalement utilisée pour une population spécifique, celle des plus hauts cadres supérieurs, comme nous le verrons par la suite.

fonction est un regroupement d'activités ou de missions confiées par l'organisation à une personne. Un même niveau de fonction peut s'incarner dans plusieurs postes de travail : l'intérêt pour France Télécom de se centrer ainsi sur les fonctions est d'effectuer un regroupement selon les points communs entre les postes, ce qui a un avantage évident dans une organisation de 150 000 personnes.

A partir de 1990, le travail visant à rendre opérationnel le principe de reclassification est véritablement lancé, dans le cadre de ce que le CTP a décidé : identifier des fonctions indépendamment des personnes qui les occupent, selon les situations réellement constatées sur les lieux de travail ; passer ensuite de la "classification" ainsi dressée (i.e. l'évaluation des fonctions et leur situation les unes par rapport aux autres) à une "reclassification" (le placement de chaque agent sur le niveau correspondant à la fonction dont son poste est rapproché) ; permettre une augmentation des rémunérations et un libre choix de l'agent face à la proposition de reclassification. Tout le dispositif doit pouvoir fonctionner fin 1992 : l'élaboration d'une méthode peut alors vraiment commencer.

b - L'élaboration d'une méthode⁵⁷

L'élaboration de la méthode comporte deux étapes. La première est la détermination d'un échantillon de fonctions repères : environ 110 fonctions exercées à France Télécom, choisies en vertu de leur représentativité, sont identifiées pour composer la base de l'échantillon destiné à tester la méthode. Des comités de cadres supérieurs de la Direction générale procèdent ensuite à un classement global et intuitif de 50 fonctions repères en les comparant par paires ; les autres fonctions sont ensuite insérées dans ce premier classement. Le classement synthétique constitue le "référentiel" à atteindre.

Suite à cette phase de classement "intuitif" des fonctions repères, il faut déterminer les critères sur lesquels l'évaluation future de toutes les fonctions de France Télécom devront s'appuyer. Autrement dit, il est nécessaire, dans une seconde étape, de décider des critères d'évaluation et de leur pondération. Huit critères sont identifiés et retenus, et pour chacun, cinq à huit degrés sont choisis. Ces critères sont :

⁵⁷ L'ensemble de processus est représenté sur le schéma de l'annexe 2 h.

- le "niveau d'encadrement" (cinq degrés), qui traduit *"l'éloignement par rapport au Directeur général et l'effectif sous responsabilité directe ou indirecte"* ;
- la "dimension relationnelle" (six degrés), qui représente *"la nécessité inhérente à la fonction d'exercer des relations"* ;
- la "compétence" et l'"expérience" (six degrés), qui évaluent *"l'ensemble des connaissances et le savoir-faire nécessaires pour remplir les missions principales de la fonction"* ;
- l'"autonomie" (quatre degrés), qui prend en compte *"la nécessité de choisir les actions et/ou les moyens à mettre en oeuvre pour réaliser un objectif déterminé"* ;
- l'"impact" (six degrés), qui évalue *"l'incidence que peut avoir le poste sur le fonctionnement et les résultats de son entité"* ;
- la "complexité des problèmes à résoudre" (six degrés), qui traduit *"le niveau de réflexion requis pour emplir les missions principales"* (nature des problèmes, diversité, modes opératoires) ;
- la "pénibilité" (trois degrés), , qui tient compte du *"degré de fatigue (physique ou psychique) d'une fonction"* ;
- l'"étendue des responsabilités" (cinq degrés), qui dépend de *"la capacité reconnue à la fonction de sauvegarder, mettre en oeuvre, proposer ou décider des moyens techniques, financiers ou humains"*.

L'élaboration de la formule de pondération résulte d'ajustements à la suite de la comparaison entre d'une part le classement intuitif de groupes homogènes de fonctions, et d'autre part l'évaluation de ces fonctions repères sur les critères choisis. Cette évaluation est réalisée par trois comités composés de cadres opérationnels et travaillant "en aveugle", c'est-à-dire sans liaison entre eux. Le résultat, c'est-à-dire la détermination d'un degré pour chacun des huit critères, constitue pour une fonction donnée le "profil d'évaluation". Une méthode mathématique de régression est ensuite utilisée sur informatique pour déterminer la pondération des critères, par la recherche des critères dominants : tous les "profils d'évaluation" sont entrés sur un ordinateur, qui calcule le poids des facteurs en fonction de le classement réalisé auparavant. Le résultat de la pondération des critères entre eux et des degrés dans un critère donne alors un "modèle d'évaluation"⁵⁸ comportant :

⁵⁸ Cf. le schéma en annexe 2 i.

- 35 % de critères de responsabilités : étendue des responsabilités (10 %), impact (11 %), niveau d'encadrement (14 %) ;
- 28 % de critères de compétences : compétence et expérience (14 %), complexité des problèmes à résoudre (14 %) ;
- 22 % pour le critère d'autonomie ;
- 12 % pour le critère de dimension relationnelle ;
- 3 % pour le critère de pénibilité.

A l'issue de cette phase, une classification de l'échantillon des fonctions repères sur quinze niveaux est construite et soumise à la validation par les syndicats.

c - La construction d'une classification et les étapes prévues pour la reclassification

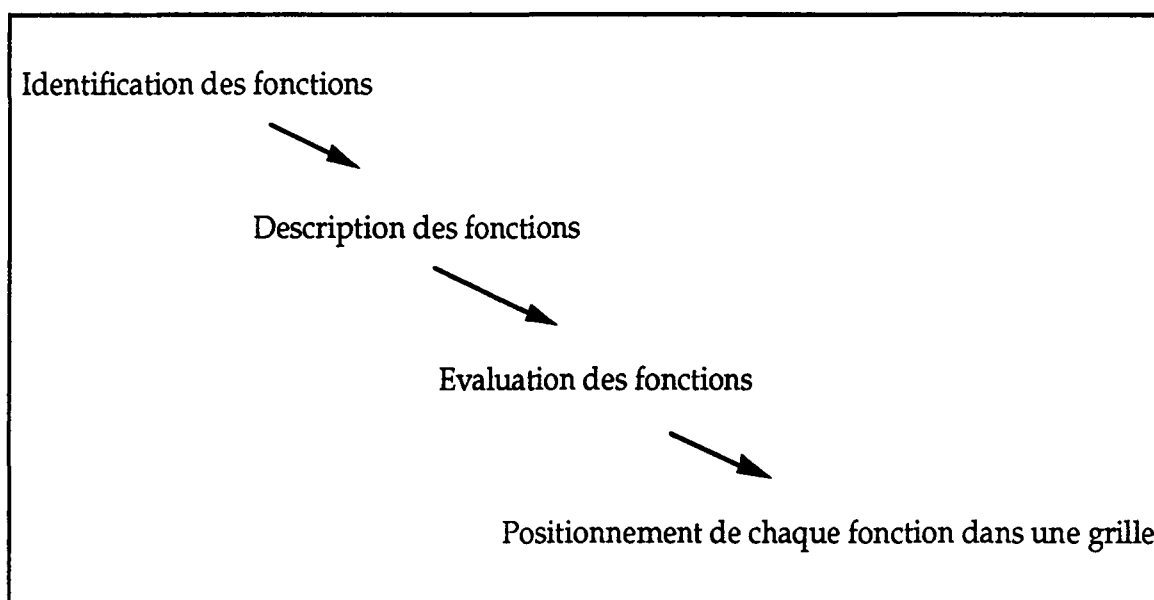
C'est cette mise en oeuvre qui est l'aspect le plus spectaculaire du processus de classification et de reclassification suivi à France Télécom. Première phase : l'identification des fonctions, au cours du premier semestre 1991. A partir d'un test réalisé sur une région, les fonctions existantes sont "photographiées" et une synthèse en est réalisée dans les Directions opérationnelles et les Directions régionales. Plus de 9000 fiches d'identification parviennent à la DRH, ce qui permet l'élaboration d'une liste synthétique de 300 fonctions.

Deuxième étape : la description des fonctions. Le cabinet HEWITT forme des formateurs internes à France Télécom, lesquels forment à leur tour une centaine de "rédacteurs" chargés d'interviewer les personnes sur le contenu de leur poste de travail, leur mission, leurs activités. Plus de 5000 personnes sont interviewées, seules ou en groupe. Les descriptions obtenues sont synthétisées en une description de fonction, validée en février 1992 par des comités composés à la fois de cadres opérationnels et de spécialistes experts.

Troisième étape : l'évaluation des fonctions, selon la méthode décrite plus haut. Chacune des 300 fonctions décrites est évaluée par trois comités différents, composés de six à huit cadres représentant les différents domaines professionnels et les différents niveaux d'organisation, et animés par des DRH régionaux assistés d'experts. Au total, près de 400 cadres participent à cette phase. En parallèle, une étude spécifique est menée pour

les cadres supérieurs, et notamment ceux d'entre eux qui relèveraient des quatre plus hauts niveaux de la grille (les "statuts de fonction"). Pour cette population spécifique, comprenant par exemple les Directeurs régionaux, une classification d'environ 200 postes repères est réalisée sur la base d'une évaluation, cette fois avec la méthode HAY : le but est pour ces cadres supérieurs de favoriser une différenciation, pour laquelle cette dernière paraît plus efficace⁵⁹.

Quatrième et dernière étape : le positionnement de chaque fonction évaluée dans la grille de quinze niveaux. Cette phase, qui a été essentiellement un travail de Direction générale, s'est complétée par une concertation et une négociation avec les syndicats, conclue par une Commission mixte de concertation et de négociation, le 26 juin 1992. La classification des fonctions de France Télécom est alors prête : les 150.000 postes de travail sont représentés dans 312 fonctions⁶⁰, réparties en six domaines professionnels : commercial, gestion, logistique, recherche et développement, technique, inter-domaines.

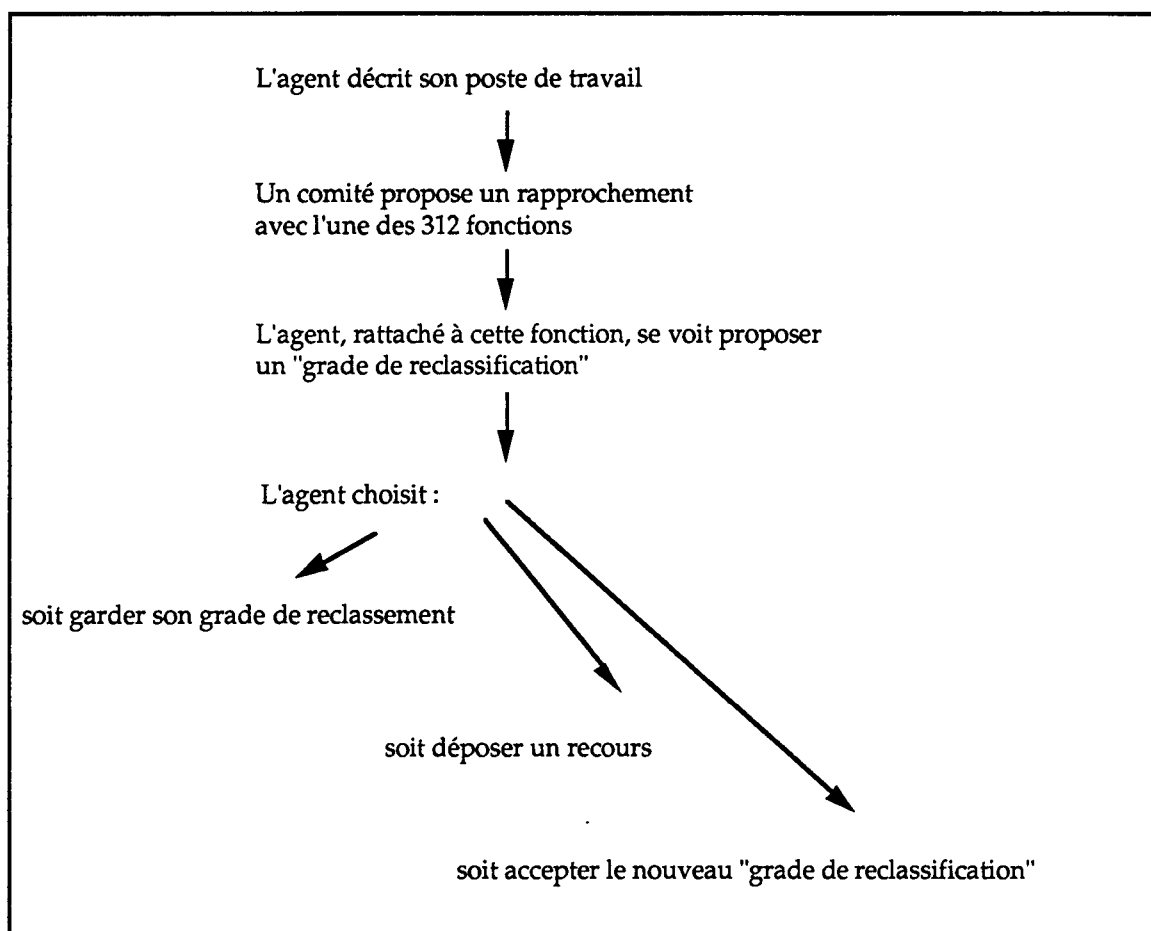


Ces fonctions étant identifiées, décrites, évaluées et classées indépendamment des personnes qui les exercent, il s'agit alors de procéder à la "reclassification" proprement dite. La démarche choisie comporte quatre étapes. Tout d'abord, l'agent décrit son poste de travail, seul ou en groupe, et

⁵⁹ A noter : l'emploi de cette méthode HAY pour les cadres supérieurs au-dessus de IV-2 n'a pas été négocié. Les syndicats en ont été informés a posteriori.

⁶⁰ On en trouvera la liste en annexe 2 j. Une nouvelle liste, mise à jour, a été publiée en avril 1995.

sa "fiche" (s'il s'agit d'un agent) ou sa "description" (s'il s'agit d'un cadre) est transmise aux supérieurs hiérarchiques (n+1, n+2) qui la valident. Puis un "comité de rapprochement", composé du chef de service, du DRH ou du correspondant Réforme, du chef d'établissement ou de département concerné, propose de rapprocher le poste décrit à l'une des 312 fonctions, au vu des situations de travail types regroupées dans une même fonction. Ensuite l'agent (ou le cadre) est rattaché à cette fonction, et se voit donc proposer un grade de reclassification. Enfin, l'agent (ou le cadre) choisit entre trois options. Il peut refuser la reclassification en elle-même et donc se maintenir dans son grade de reclassement : on dira alors qu'il est "reclassé". Il peut également accepter le principe de la reclassification, mais contester le niveau proposé en déposant une demande de recours. Il peut enfin accepter la proposition et intégrer son nouveau "grade de reclassification" : on dira alors qu'il est "reclassifié".



Ces étapes de reclassification sont prévues dans un calendrier : la description des postes occupés par les cadres commence fin 1992, et les propositions de reclassification sont faites en 1993 ; la description des postes occupés par les agents commence en 1993, et les propositions de reclassification sont faites dès janvier 1994. Entre la conception et la mise en oeuvre de la reclassification, *"la partie négociation a duré trois ans et demi !"*, conclut Claire Paponneau. *"De 89 à 92, il y a eu deux années communes à La Poste et à France Télécom, puis un an et demi propre à France Télécom. A elle seule, cette histoire est un bouquin !"*

LA NOUVELLE CLASSIFICATION

Exemples de fonctions

Classe I : les agents

I-1 : agent de gardiennage

I-2 : hôtesse standardiste

I-3 : agent de documentation technique

Classe II : les collaborateurs

II-1 : technicien de production et maintenance

II-2 : technicien de contrôle

II-3 : responsable d'équipe ou expert

Classe III : les cadres d'exploitation

II-3/III-1 : chargé d'un domaine logistique

III-2 : responsable du service consommateurs et contentieux

III-3 : responsable de l'exploitation technique

Classe IV : les cadres supérieurs

IV-1 : responsable de marché en Agence commerciale

IV-2 : responsable de section en établissement

IV-3 et au-dessus (= "statuts de fonctions") :

chef d'établissement ou de département

Directeur régional

Directeur exécutif délégué

Etc...

3) La nouvelle donne de l'appréciation et de la mobilité

Si la classification est le "*coeur de la nouvelle GRH*", alors le nouveau système d'appréciation et de mobilité est en quelque sorte le système sanguin de la nouvelle organisation. Il s'agit, parmi les éléments du VSR, de l'aspect qui nous semble le plus novateur avec la reclassification, et c'est pourquoi nous le présentons ici. De même que le travail sur la nouvelle classification avait commencé un peu avant les négociations de 1990, des prémices d'une nouvelle appréciation existent avant que le projet officiel des "entretiens de progrès" ne soit élaboré, puis articulé avec de nouvelles règles de mobilité.

a - Avant 1990 : notation traditionnelle et expérimentations

Les agents et les cadres de France Télécom étant fonctionnaires, leur notation s'inscrit dans le cadre général de la Fonction publique, et notamment du régime général instauré par la loi du 19 octobre 1946. A l'époque, le législateur voulait introduire "*une méthode nouvelle susceptible de contribuer à la rationalisation des services administratifs*", selon l'expression de F. RANGEON⁶¹, par l'appréciation de la valeur professionnelle des agents et la stimulation de leur capacité à servir. Modifié par l'ordonnance du 4 février 1959 et le décret d'application du 14 février 1959, le système comporte une note chiffrée allant de 0 à 20, basée sur un certain nombre de critères, et une appréciation qualitative. Les témoignages sont nombreux sur la dérive de ce système qui s'est mis à perdre sa capacité de différenciation pour ne produire plus que des notes croissant avec l'ancienneté⁶².

⁶¹ "La notation des fonctionnaires en question", *Politiques et management public*, vol. 10, n° 2, juin 1992. L'expression relevée se trouve p. 194.

⁶² Voir par exemple J.-L. DELIGNY : "*Comme toute mesure humaine, la notation ne traduit jamais exactement la manière de servir de chaque agent. Source de frustration et de conflits, elle est très souvent décriée au point qu'on parle périodiquement de la supprimer. (...) Dans l'Education Nationale, la note est faiblement modulée à l'intérieur d'une fourchette mobile, croissante avec l'échelon. Ce qui fait qu'un excellent, mais jeune instituteur est moins bien noté qu'un collègue médiocre ou franchement mauvais, mais un peu plus ancien !*" (*Le fonctionnaire du futur. Méthodes et mobilisation*, p. 52, Paris, Eyrolles, 1990). On peut consulter également P. CROZIER et F. PETITBON : "*Avec le resserrement progressif de l'éventail des 'notes-barèmes possibles' et la péréquation par corps, une différence d'un demi-point entre deux agents d'ancienneté équivalente signifie désormais que le plus mal noté de ces agents a eu des problèmes graves, tandis que l'autre est un collaborateur exceptionnel... Mais cette convention est sans incidence dans la pratique et demeure ignorée de tous, sauf de ceux qui notent...*"

On retrouve au sein de l'administration des PTT ce cadre général - et sa "dérive" -, malgré quelques dispositions spécifiques apportées par des circulaires ministérielles. La notation aux PTT est ainsi composée de cinq notes "élémentaires" et de deux notes fondamentales". Les cinq premières sanctionnent le rapport avec les usagers, l'aptitude à la direction du personnel, le sens de l'organisation, la qualité du travail et les connaissances professionnelles, tandis que les deux dernières distinguent le rendement et la manière de servir. La notation est effectuée par le chef hiérarchique de catégorie A le plus proche et par le chef d'établissement, c'est-à-dire par des personnes le plus souvent lointaines de l'agent. D'où un glissement progressif des notes systématiquement tirées vers le haut, et une homogénéisation des avis en faveur d'un changement de grade ou de corps. C'est ce qu'on a appelé aux PTT la systématisation du "4-4-c" : 4/5 pour le rendement, 4/5 pour la manière de servir, et "choix" favorable pour la promotion.

Quelques initiatives avaient été lancées pour essayer de contrer cette tendance à l'homogénéisation : en 1973, un entretien préalable à la notation des agents avait été testé, puis supprimé pour cause de "codification excessive de la procédure" et de manque de cohérence avec les finalités de l'organisation. En 1986, la Direction Générale des Télécommunications avait impulsé le principe d'entretiens pour les cadres, dans un but non de notation mais de communication et de modulation de la prime de rendement.

Mais ce n'est qu'un peu plus tard, en 1989, qu'un coup d'accélérateur est donné à cette impulsion. C'est en effet à cette date qu'un document du chef du Service du personnel, André Simoncini, faisant référence aux constats tirés du panel 88 concernant les relations hiérarchiques⁶³, présente aux Directeurs régionaux (DR), aux Directeurs opérationnels (DO) et aux Chefs de services spéciaux⁶⁴, un objectif tiré de la lettre d'orientation générale "Politique de Ressources Humaines" : *"D'ici fin 90, la pratique des*

(Fonctionnaire au quotidien. Les nouvelles pratiques des cadres de l'administration, p. 31, Paris, Editions d'Organisation, 1993).

⁶³ Notamment le résultat d'après lequel 80 % des cadres n'avaient pas confiance dans la hiérarchie pour les évaluer.

⁶⁴ Pour situer ces différents niveaux de responsabilité, on se reportera au paragraphe sur la structure de France Télécom : chapitre 3, II, 1), a.

entretiens, finalisés sur une appréciation des résultats s'appuyant sur des objectifs clairs, doit toucher au moins 80 % des cadres titulaires des postes-clefs." Cet appel reprend les conclusions d'un groupe de pilotage sur le renouvellement des pratiques d'évaluation des cadres, composé principalement de Directeurs régionaux, prônant que *"l'intérêt commun des cadres et de France Télécom exige que l'itinéraire de carrière de chaque cadre soit construit à partir d'échanges d'informations entre cadres et responsables"*.

A ce moment-là, deux types différents d'entretiens sont proposés : d'une part, des *"entretiens de progrès"*, périodiques, pour évaluer les réalisations professionnelles et recueillir les souhaits d'évolution professionnelle ; d'autre part, des *"entretiens de carrière"*, moins fréquents et finalisés sur le développement de la carrière. L'orientation générale est de *"restaurer la confiance dans les cadres et dans leur capacité à évaluer"* ; pour cela, il s'agit *"d'accroître la performance globale de l'organisation par l'amélioration et la reconnaissance des performances individuelles des cadres"*, *"d'améliorer le fonctionnement de l'organisation par une clarification des fonctions, des missions, des objectifs individuels et des plans d'action"* ; *"de contribuer à l'amélioration permanente des compétences et des performances des cadres par une reconnaissance de l'efficacité développée dans la conduite de leurs actions"*, *"d'améliorer la gestion des cadres"* .

Dès cette époque, un support écrit, formalisé, est prévu, *"qui ne concerne que le cadre concerné et son responsable"* (définition des éléments-clefs de la mission permanente, rappel des couples objectifs-moyens pour l'année, objectifs de progrès pour l'année, bilan des réalisations), à l'exception d'un *"programme personnel de formation"* à l'attention du correspondant local de formation, et d'une fiche d'évolution professionnelle transmise au DR ou au DO. Pour savoir qui doit conduire l'entretien, le document préconise dans chaque service une analyse du fonctionnement réel de l'organisation et des prises de décision afin de déterminer celui qui connaît suffisamment le travail et qui est crédible pour évaluer. L'impact sur la gestion des carrières s'exercerait par la notation annuelle, par le programme personnel de formation, et par la modulation de la prime de rendement.

b - Du CTP de 1990 à la "décision 1007" sur l'appréciation du personnel

Ces expérimentations d'une appréciation "parallèle" à la notation traditionnelle, qui ne concernent donc que les cadres⁶⁵, donnent en fait lieu dans la pratique à autant de supports que de régions, qui se développent en parallèle des rapports Prévot. Mais lorsque l'année 1990 arrive, la Réforme introduit des éléments nouveaux. Le Comité technique paritaire de décembre 1990 décide en effet de *"la prise en compte du professionnalisme"* nécessitant *"la mise en place de nouvelles modalités d'appréciation des agents"*, sur la base d'un *"dialogue"* entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques devant également permettre *"de définir les besoins de formation de chaque agent en vue d'améliorer sa compétence dans sa fonction et de lui ouvrir des perspectives de promotion et de mutation"*. Ainsi deux innovations majeures sont-elles annoncées : d'une part, la généralisation de l'appréciation à l'ensemble du personnel ; d'autre part, un lien explicite entre l'appréciation et la carrière.

Le service du personnel, bientôt rebaptisé "Direction des ressources humaines", se met au travail pour élaborer un système d'entretiens d'appréciation répondant à ces perspectives. En septembre 1991, une synthèse du service du personnel restitue les pratiques des différentes Directions. On y lit que la définition du référentiel de l'appréciation (poste, missions et objectifs) fait difficulté dans les services fonctionnels ; que dans 85 % des cas un entretien annuel est préconisé, mais rendu difficile par des conflits de calendrier ; que les cadres supérieurs ont été prioritairement ciblés par la démarche entre 1989 et 1991, les cadres étant touchés généralement avec une ou deux années de décalages, et la maîtrise concernée dans quelques DR/DO, pour l'essentiel à partir de 1991.

André Simoncini demande alors à Jean-François Cuvier (Directeur opérationnel de Tours) d'écrire un rapport *"en vue de mettre au point et de généraliser dans les meilleurs délais la pratique des entretiens"*. Ce rapport est rendu en janvier 1992, sous le titre de *"Système d'appréciation et d'entretien pour les cadres"*. Il présente d'abord un bilan de l'existant : avec la notation actuelle, les agents obtiennent quasiment tous la notation 5 4 C, la différenciation entre eux provenant de la vitesse d'obtention des fameux

⁶⁵ En fait, malgré le désir de généralisation qui avait été affiché, seulement certains cadres sont concernés.

5 (les cadres les obtiennent plus vite que les agents de maîtrise, et ceux-ci plus vite que les agents). La notation est ainsi utilisée principalement comme critère d'élimination, mais *"décorrélée des enjeux forts"*. Différents entretiens existent pour les cadres : entretiens de progrès et d'appréciation, entretiens de carrière, entretiens de prime de rendement, entretiens de recrutement sur appel à candidatures. Les entretiens de progrès proprement dits atteignent certains de leurs objectifs (clarification des missions, identification des besoins de formation) mais butent sur des difficultés : la définition du référentiel de l'appréciation, l'expression des souhaits d'évolution professionnelle, l'évaluation.

Le "rapport Cuvier" précise ensuite les attentes des différents acteurs : la Direction générale veut un système d'appréciation et d'entretiens pour les cadres, adapté aux nouvelles règles de gestion et à la culture de France Télécom ; les gestionnaires de ressources humaines veulent un entretien annuel dont la mémoire serait conservée pendant cinq ans pour aider à décider des mobilités ; les apprécieurs veulent être aidés dans la définition du référentiel d'entretien, être confirmés dans leur légitimité, être associés au système de gestion des souhaits de carrière ; les appréciés, craignant la subjectivité, demandent que les critères d'appréciation soient clarifiés et qu'il y ait des procédures de recours.

Enfin, le rapport propose des critères d'appréciation : une maîtrise du poste selon les compétences "professionnelle", "managériale", "gestionnaire", "relationnelle d'environnement", avec quatre niveaux (maîtrise "partielle", "normale", "confirmée", "exceptionnelle"). A noter : dans ces lignes sont toujours distingués les entretiens de progrès et d'appréciation, ceux de bilan de fin de poste, et ceux de carrière. Il propose dans ses dernières lignes de mettre en oeuvre l'entretien de progrès pour les non-cadres, *"pour développer la culture de face-à-face"*, les agents n'étant pas concernés *"par la compétence managériale"*.

Suite à ce rapport, les décisions s'accélérent. Tout d'abord, face à la suggestion d'une séparation entre un entretien de progrès consacré aux missions et à l'évolution professionnelle (dont l'issue serait le bonus) et un entretien d'appréciation annuel (dont l'issue serait la part individualisée du salaire), il est décidé de ne faire qu'un seul entretien, annuel et

systematique⁶⁶. Ensuite, la généralisation de cet entretien unique à l'ensemble du personnel est confirmée⁶⁷. Enfin, un chef de projet est nommé : Bernard Jaïs, devenu entre-temps Directeur des ressources humaines, nommé en avril 1992 Bernard Camus⁶⁸ "*chef de projet national pour la définition et la mise en oeuvre de nouvelles méthodes d'appréciation à France Télécom*".

A ce dernier, il est demandé de "*proposer et promouvoir un système d'appréciation et d'entretiens adapté aux nouvelles règles de gestion des ressources humaines et à la culture de France Télécom, respectant les termes du CTP du 21.12.90 et applicable à l'ensemble du personnel*". Il est précisé que "*ce système doit se substituer aux anciennes procédures : de notation annuelle, d'avancement de grade, d'appel à candidature et se situer dans la continuité des pratiques d'appréciation et de gestion des carrières introduites pour les cadres dans le cadre des entretiens de progrès. Il doit être opérationnel pour la fin de l'année 1992.*"

Bernard Camus témoigne de l'activité des mois qui ont suivi sa nomination⁶⁹ : "*On a défini les principes avec la DG : entretien annuel, avec l'ensemble du personnel, et des décisions de gestion qui se tiendront en dehors de l'entretien. On hésitait entre 'appréciation' et 'entretien de progrès', et on a choisi 'appréciation' dans un premier temps, plus facile à diffuser. Il y a eu ensuite deux mois de négociation : la CGT, contre le principe, fut absente de la discussion, mais présente à la fin ; les trois autres ont discuté, sensibles aux garanties du statut.*" A l'issue de cette négociation, qui ne se devait pas conduire à une signature, est publiée le 26 juin 1992 la "*décision 1007*", portant sur l'appréciation du personnel.

L'extrait de la décision 1007 reproduit ci-dessous fait apparaître clairement deux caractéristiques de la "nouvelle logique de gestion" : d'une part, le système d'appréciation est clairement le choix de "*l'entreprise*" France Télécom, et non l'adaptation d'un cadre général à l'administration ;

⁶⁶ Restent néanmoins présente à l'esprit la possibilité d'entretiens de bilan de fin de poste et d'entretiens de carrière.

⁶⁷ Même si cet objectif était présent dans le texte du CTP de décembre 1990, une certaine hésitation existait au sein du service du personnel, comme en témoigne le fait que le rapport Cuvier juge nécessaire de préconiser l'entretien de progrès pour les non-cadres.

⁶⁸ Le profil de Bernard Camus n'est pas indifférent : le DRH a choisi un "homme de la maison", ancien chef d'établissement et ancien Directeur des ressources humaines local.

⁶⁹ Propos recueillis lors d'une interview menée en Direction générale le 8 mars 1995.

d'autre part, il fait explicitement référence à un échange entre l'individu-agent et "l'entreprise", dont les termes principaux sont les "compétences" et les "résultats"⁷⁰.

DECISION N° 1007 DU 26 JUIN 1992 (extrait)

Le système d'appréciation choisi par France Télécom est un outil de management de nature à favoriser la participation des agents dans leur entreprise. Il veut engager plus clairement qu'auparavant la responsabilité des personnels encadrants dans la reconnaissance et le développement du professionnalisme de leurs collaborateurs au service de l'entreprise. Procédant par entretien, il fait aussi de l'appréciation un moment important d'expression de l'agent sur son activité, sur ses souhaits, ses difficultés, ses besoins d'être entendu ou orienté. En retour, ce système responsabilise aussi clairement chaque agent, sur la nécessité d'un progrès de ses compétences et de ses résultats, s'il veut s'inscrire dans une perspective d'évolution continue de sa carrière.

c - De la décision 1007 aux nouvelles règles de gestion

"Avec 150.000 personnes, on n'est jamais maître du jeu !", poursuit Bernard Camus. "On a joué le projet national. A partir de cette décision 1007, il fallait construire le guide et les documents : on a procédé par groupes de travail, avec des formateurs, DRH et chefs d'établissement". La DRH se fait alors aider par le cabinet INSEP, et notamment par le consultant Etienne Verne. Le terme d'"entretien de progrès" est finalement retenu, et alors que la DRH projetait de mettre au point deux supports - l'un pour les encadrants, l'autre pour les agents -, le principe d'un support unique est adopté. Dans cette première version, toutes les personnes appréciées se voient attribuer une note (A, B, C, ou D). "Initialement, nous ne voulions pas de notation, pour éviter de retrouver le 4-4-c", nous a dit Bernard Camus. "Mais la négociation nous a conduits à donner un chiffrage : les syndicats voulaient même plus, ils voulaient une grille. Finalement, on a transigé sur ABCD, à chaque entretien de progrès." Dans le cas où la

⁷⁰ L'annexe 2 k donne une synthèse du système décidé.

personne évaluée est candidate à une promotion, l'évaluateur doit compléter cette note par un chiffre indiquant le "*potentiel*" (de 0 à 3).

Vient ensuite une phase de test, dans dix-huit sites pilotes. Il en ressort notamment que la rubrique d'appréciation manque d'éléments factuels : une refonte des supports est alors décidée. Tout d'abord, on revient au principe des deux supports différents ; ensuite, la chemise consacrée à l'appréciation invite explicitement à rédiger une appréciation "littérale et factuelle" ; enfin, il est décidé que cette appréciation ne sera complétée par une note (A, B, C, ou D, assortie de 0, 1, 2 ou 3 pour le potentiel) que dans le cas où l'évalué est candidat à une promotion. Dans le cas contraire, l'appréciation littérale fait office de notation annuelle obligatoire⁷¹.

Au seuil de l'année 1994, le système d'appréciation est prêt pour s'articuler avec les nouvelles règles de mobilité. Les supports définitifs⁷² comportent, pour les agents comme pour les cadres, trois volets : le premier sert à faire le bilan de l'année écoulée, le deuxième est consacré aux activités et objectifs de l'année à venir, et le troisième permet de consigner par écrit les appréciations et le projet professionnel. Ces supports se différencient en fait par le contenu des rubriques à l'intérieur de chaque chemise : ainsi, la chemise "*bilan de l'année écoulée*" détaille davantage l'"*utilisation des compétences*" pour les agents ; la chemise "*objectifs pour l'année à venir*" laisse plus de place dans le cas des encadrants ; la chemise "*appréciations et projet professionnel*" prévoit plus d'espace pour le projet professionnel de l'encadrant que pour celui de l'agent.

Ainsi mis au point, l'entretien de progrès est le pivot à partir duquel les nouvelles règles de gestion vont pouvoir fonctionner. Celles-ci déterminent le "mode d'emploi" de l'appréciation et de la mobilité, et peuvent se résumer ainsi :

(suite page 100)

⁷¹ Un décret est passé en CTP afin d'entériner le fait que, dans le cas particulier des fonctionnaires de France Télécom, la notation annuelle obligatoire puisse être sous forme d'appréciation littérale.

⁷² Photocopiés en annexes 2 l (support encadrants) et 2 m (support agents).

Bilan de l'activité écoulée

- Critère 1 : maîtrise du poste
(très positive/satisfaisante/insuffisante par rapport à ce que prévoit la description de poste)
- Critère 2 : atteinte des objectifs
(collectifs, comme ceux liés à un plan d'action, ou individuels, comme un accroissement de compétence)
- Critère 3 : utilisation des compétences
(maîtrise complète/pratique fiable/autonomie partielle/compétences manquantes)

Activités et objectifs de l'année à venir

- Evolution du poste, de la mission, activités nouvelles
- Objectifs pour l'année à venir
- Objectifs de progrès des compétences individuelles
- Implication de la hiérarchie pour la réalisation des objectifs et le développement des compétences

Evolution professionnelle et appréciation

- Souhaits d'évolution professionnelle
- Actions et qualités révélatrices de potentiel
- Appréciation littérale et factuelle
- Commentaire de la personne appréciée après l'entretien
- Appréciation annuelle codée (en cas de candidature à une promotion)

- le recrutement se fait par concours externe, sauf dans le cas d'engagement de contractuels (non fonctionnaires, soumis à un régime de droit privé). Les concours sont organisés par spécialités professionnelles, ouverts au plan national, gérés par les directions régionales ;

- l'appréciation est annuelle et obligatoire pour tout le personnel, et réalisée par le supérieur hiérarchique direct. Elle prend soit la forme d'un entretien de progrès - conduisant à une appréciation littérale, complétée par une notation formalisée en cas de candidature à une promotion -, soit, si la personne refuse l'entretien, la forme d'une appréciation rédigée unilatéralement par le supérieur hiérarchique direct ;

- la mobilité professionnelle, c'est-à-dire la promotion, gérée par les Directions régionales, nécessite soit un concours interne (s'il s'agit d'un franchissement de deux niveaux de fonctions à la fois et d'un accès aux niveaux II-2, III-2, IV-1), soit un examen de l'aptitude dans tous les autres cas. Cet examen prend en compte l'appréciation (y sont déclarés admissibles ceux qui ont une notation suffisante), l'ancienneté, et une épreuve professionnelle. La pondération de ces trois éléments varie suivant le niveau de fonction du candidat⁷³ ;

- la mobilité géographique, c'est-à-dire la mutation, est un mode de comblement des postes sans priorité sur la promotion ou le recrutement. Gérée par les Directions régionales, elle se fait au moyen d'appels à candidature pour un niveau de fonction donné.

Le tableau de la page suivante récapitule les principaux changements entre le système traditionnel de notation et le nouveau dispositif d'appréciation.

⁷³ On trouvera en annexe 2 n un tableau de ces pondérations.

| | Notation traditionnelle | Nouveau système d'appréciation |
|---|--|--|
| <i>Qui évalue ?</i> | Le supérieur hiérarchique de catégorie A le plus proche. | Le n+1 (à partir de l'agent de maîtrise). |
| <i>Dans quelles conditions ?</i> | L'évaluation est faite sans face-à-face. | L'évaluation est faite lors d'un "entretien de progrès", entre l'agent et son n+1 ⁷⁴ . |
| <i>Quel est le résultat de l'évaluation ?</i> | Deux notes "fondamentales" : rendement (/5), manière de servir (/5) + un avis pour promotion. | Une appréciation littérale (et factuelle) dans tous les cas, et une notation en cas de candidature à promotion (ABCD + 0, 1, 2 ou 3 pour le potentiel). |
| <i>Quels sont les enjeux de l'évaluation ?</i> | Dans les faits, pas d'incidence sur la carrière (convergence des notes vers le "4-4-c"). L'agent a la possibilité de présenter tout concours. | L'entretien de progrès conditionne la candidature à une promotion : une bonne notation est nécessaire pour être admissible à un "examen de l'aptitude". |
| <i>Y a-t-il des liens entre évaluation et promotion ?</i> | Pas de lien : la promotion est obtenue par réussite à un concours anonyme. | Lien important : la promotion dépend non seulement du dernier entretien de progrès, mais encore de la réussite à un examen de l'aptitude avec épreuve professionnelle. |

⁷⁴ Sauf dans deux cas : celui où l'agent refuse d'être évalué par son n+1, lui préférant son n+2 ; celui où l'agent refuse tout entretien de progrès. Dans ce dernier cas, l'agent est néanmoins apprécié, sans face-à-face.

Ainsi, de 1989 à 1993, France Télécom a non seulement changé son statut, mais s'est en outre doté d'un nouveau système de gestion des ressources humaines centré sur une nouvelle classification et une nouvelle appréciation, tout en laissant le statut de fonctionnaire au personnel. Nous sommes bien dans la logique identifiée pour les entreprises de service public depuis le début des années 1990 : on utilise toutes les ressources du statut du personnel sans modifier celui-ci, avec l'ambition de faire évoluer la culture. Un jeune ingénieur des Télécom, en stage dans un Centre principal d'exploitation au moment du débat public et ensuite parti aux Etats-Unis, témoigne du changement constaté à son retour⁷⁵ : *"J'ai quitté un monde où tout était automatique, et où on ne parlait ni des rémunérations, ni des carrières, pour trouver quand je suis revenu un monde où chacun regardait comment et combien son poste allait être pesé... Globalement, on a l'impression que personne ne connaît toutes les règles."*

Comment un changement d'une telle ampleur, une fois décidé, peut-il être introduit dans un service public comme France Télécom ? On sait qu'entre une intention de gestion et le fonctionnement réel d'une organisation, il y a tout le poids des rapports sociaux : l'introduction et la mise en oeuvre concrète de cette nouvelle logique de gestion est un problème plus qu'une solution. Le chapitre suivant va nous permettre de cerner ce problème et de proposer une méthodologie pour le traiter.

⁷⁵ Propos d'un jeune ingénieur des Télécom, recueillis en Direction commerciale le 8 mars 1995.

CHAPITRE 3 :

UN PROBLEME : L'INTRODUCTION D'UNE NOUVELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis le début des années 1990, les entreprises de service public, après une époque de gestion "spécifique" puis des phases de "modernisation" par la mobilisation collective, évoluent donc vers une gestion individualisée de leurs ressources humaines. France Télécom illustre particulièrement bien cette évolution, en négociant puis en mettant au point une reclassification fondée sur les fonctions ainsi qu'un nouveau système d'appréciation. Ces changements apparaissent comme des réponses aux "défis de l'environnement", voire comme des solutions pour que l'organisation soit efficace et efficiente.

L'optique de ce chapitre est de montrer, à l'inverse, que ces changements, avant d'être des solutions, sont d'abord des problèmes. En effet, ce n'est qu'en apparence que la décision, la négociation, la mise au point de ces changements sont plus difficiles que leur mise en pratique. Dans les faits, l'introduction dans un service public des outils de gestion relevant du "modèle de la compétence" est une phase autrement plus redoutable. D'une part, ce "modèle de la compétence" relève d'une logique faussement universelle (I), et d'autre part, France Télécom présente dès 1992 des signes de résistance à cette logique (II). D'où la nécessité de se doter d'un cadre d'analyse pour l'étude de cette mise en pratique d'une nouvelle gestion des ressources humaines (III).

I - LE "MODELE DE LA COMPETENCE", UNE LOGIQUE DE GESTION FAUSSEMENT UNIVERSELLE

"Toute réforme du management est en fait vouée à répéter les mêmes illusions et les mêmes déconvenues, si elle n'opère pas un recul réflexif et critique sur ses propres présupposés. Le changement à opérer n'est pas essentiellement affaire d'outils et de méthodes, mais d'abord et avant tout de reconnaissance et de respect de dimensions qui mettent en jeu la conception de l'activité de travail et de l'entreprise : part irréductible de l'aléa et de l'imprévu inhérente à toute activité, espace d'autonomie incompressible que se donnent les acteurs dans leur travail, pluralisme irréductible des intérêts, des implications, des aspirations existant dans l'entreprise et légitimité du conflit." Le jugement de J.-P. Le GOFF¹ paraît sévère, mais il est lucide. La première raison de douter de la force de conviction intrinsèque des nouveaux outils de gestion des ressources humaines vient de la logique faussement universelle dont ils sont porteurs : le "modèle de la compétence" n'est pas sans présupposés (1), de même que les classifications ne sont jamais neutres (2), et que l'appréciation des performances relève d'une fausse évidence (3).

1) Les présupposés du "modèle de la compétence"

Repérer et rétribuer les compétences des personnes plutôt que le diplôme ou le concours qu'elles ont passés, voilà apparemment une politique logique, qui n'a pas à être contestée. Pourtant, celle-ci repose sur des présupposés, mis en évidence par les chercheurs qui se sont penchés ces dernières années sur cette politique. Apparue au cours des années 1980 dans l'industrie, celle-ci comporte aussi, derrière une apparence séduisante, des risques, que l'on doit avant tout évaluer à l'aune de ce qu'elle produit.

¹ *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte. La citation est tirée d'un article écrit par l'auteur dans *Le Monde*, supplément Initiatives, 17 mai 1995.

a - Un modèle apparu dans l'industrie

L'un des premiers observateurs à signaler l'apparition d'un ensemble cohérent d'outils de gestion des ressources humaines organisé autour de la notion de compétence est P. ZARIFIAN, à qui nous empruntons l'expression "*modèle de la compétence*"². Ce dernier montre son surgissement dans les compagnies industrielles développant une stratégie autour de la qualité : "*Cette stratégie de focalisation sur la qualité est en même temps un moyen de formuler de nouvelles exigences portées en direction de la main-d'oeuvre. (...) C'est un certain comportement du personnel qui est visé*". Responsabilisation, souci de gestion jusqu'au niveau de l'opérateur, élargissement des compétences individuelles sont les grandes caractéristiques de ce comportement. P. ZARIFIAN note, au vu des monographies³ réalisées dans le cadre d'un programme d'études du CEREQ, que cet objectif comportemental est recherché au travers d'un ensemble de nouvelles pratiques : le recrutement fait systématiquement référence au diplôme et tente de saisir les possibilités d'évolution au-delà de ce qu'exige le poste de travail immédiat ; les directions utilisent un fichier des compétences pour opérer un suivi individualisé des personnes et de leur mobilité ; la hiérarchie fixe avec le salarié un cadre relationnel qui identifie les objectifs et évalue les résultats en comparaison ; elle cible les besoins de formation dans une perspective de changement. Les systèmes établis de classification sont mis à mal par ces pratiques, dans la mesure où ils cristallisent des règles en décalage vis-à-vis de cette politique de mobilisation.

Ce développement d'une gestion des ressources humaines organisée autour du repérage et de l'évaluation des compétences est donc récent, et même en rupture avec les pratiques légitimes au moment des "trente glorieuses" et des années 70. C. PACTEAU⁴ relève notamment l'évolution

² En toute rigueur, il faudrait parler de modèle de la compétence *individuelle*, pour faire la distinction, notamment, avec la notion de compétence organisationnelle. Dans la mesure où P. ZARIFIAN fait bien référence à cette dimension individuelle, nous conservons dans ce texte l'expression de "modèle de la compétence". Cf. "L'émergence du modèle de la compétence", p. 77-82, in STANKIEWICZ, *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica, 1988.

³ Faites entre 1985 et 1988.

⁴ "L'évaluation aujourd'hui : comment mesurer les compétences ?", *Sciences humaines*, n° 35, janvier 1994, p. 10-13.

opérée dans le milieu des psychologues : cette profession qui dénonçait il y a vingt ans des tests véhiculant "*l'idéologie bourgeoise*" est celle qui mène aujourd'hui les bilans de compétence mis en place par la loi du 31 décembre 1991. Dans une économie où les activités de commercialisation et de service ont pris une place prépondérante, et où les réorganisations sont fréquentes, les employeurs ont le souci des "*compétences-clefs*", transférables à plusieurs situations, plutôt que les compétences spécifiques liées à des situations ou des équipements particuliers. Derrière l'adaptation du vocabulaire, le changement dans les critères de gestion est double : d'une part, la référence est l'individu plutôt que le collectif de travail ; d'autre part, l'attention porte moins sur une qualification négociée, reconnue et validée socialement, que sur un ensemble de capacités personnelles⁵ que seule l'entreprise identifie en fonction de ses besoins.

Le surgissement de ce modèle, au cours des années 1980, ne correspond pas seulement à des impératifs économiques. Il peut être compris, au moins dans une certaine mesure, comme la transcription dans les pratiques de gestion d'une évolution de société plusieurs fois analysée : la mise en valeur du sujet et le développement de l'individualisme. Ainsi, lorsqu'il analyse la démocratie, A. TOURAINE définit celle-ci comme un espace institutionnel favorable à l'émergence et à la reconnaissance d'acteurs capable de modifier leur environnement et de faire de leurs expériences de vie des preuves de leur liberté : "*Dans la mesure où le sujet se crée, l'acteur social est centré sur lui-même et non plus sur la société ; il est défini par sa liberté et non plus par ses rôles. Le sujet est un principe moral en rupture avec la morale du devoir qui associe la vertu à l'accomplissement d'un rôle social. (...) Le sujet est à la fois raison, liberté et mémoire.*"⁶ Ce qu'A. TOURAINE observe pour la société en général, C. THUDEROZ le décrit pour l'entreprise en particulier, et parle d'"*individualisme coopératif*"⁷ pour désigner des attitudes chez les salariés consistant à mêler le souci de se réaliser soi-même - au détriment des collectifs traditionnels (le groupe de travail, le syndicat) -, et la volonté

⁵ Les "compétences" constituent un ensemble inséparable de l'action, combinant connaissances, habiletés professionnelles, types de raisonnement, mais aussi capacités relationnelles. Ces dernières sont désignées par B. PERRET et G. ROUSTANG sous le terme de "*qualification sociale*". Cf. *L'économie contre la société*, Paris, Le Seuil, 1992, 275 p.

⁶ Cf. "La politique du sujet", p. 165-193, in *Qu'est-ce que la démocratie ?*, Fayard, 1994. La citation se trouve pages 179 et 180.

⁷ "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", *Revue française de sociologie*, XXXVI, 1995, p. 325-354.

d'agir avec d'autres pour réaliser un projet. Ces attitudes, souligne-t-il, ne sont pas seulement le fait d'opérateurs qualifiés : l'autonomie personnelle, le projet réflexif, l'identité de soi sont des données générales dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Accompagné par la connotation positive du terme de "compétence", cet ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines est certes, comme le note F. PIGEYRE⁸, une opportunité pour rompre avec le poids excessif qu'a en France la formation initiale dans la détermination des carrières. Cet aspect séduisant pour le salarié, combiné avec l'intérêt qu'ont les entreprises de susciter l'initiative et l'engagement, explique sans doute l'expansion de ce modèle de gestion jusque dans les services publics. La "nouvelle logique de gestion" à l'oeuvre depuis le début des années 90 au sein de ces derniers relève bien de ce modèle, au travers de la décentralisation et d'une gestion plus qualitative centrée sur l'individu. Le cas particulier de France Télécom rassemble un grand nombre des pratiques identifiées par P. ZARIFIAN : substitution d'une classification fondée sur les fonctions à une classification basée sur les diplômes et les concours, évaluation du potentiel et constitution de fichiers de compétences par les entretiens de progrès⁹, responsabilisation par la généralisation des objectifs et par l'évaluation.

b - Derrière une apparence séduisante, des risques

L'évidence du "modèle de la compétence" contribue à un succès qui mène donc celui-ci jusque dans les entreprises de service public. Mais, là comme ailleurs, il n'est pas sans susciter des tensions. P. ZARIFIAN les mentionne de manière allusive, en parlant de "*son pouvoir sélectif qui peut heurter les compromis passés entre la direction et l'ensemble de la main-d'oeuvre*". Ce thème des tensions inhérentes à toute rupture dans les modes de gestion est également repris par un chercheur des Ponts et Chaussées, F. de CONINCK¹⁰ : "*Tel salarié admet mal que le mode*

⁸ "La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ?", *Actes du 5ème congrès de l'AGRH*, Montpellier, 1994, p. 130-138.

⁹ Dans le support des entretiens de progrès, la chemise consacrée à l'évolution professionnelle et à l'appréciation est remise à la DRH de région qui organise les mobilités : ces chemises fonctionnent bien comme des fichiers de compétences.

¹⁰ "Le temps raccourci. Quand les changements prennent de vitesse le temps d'une vie", *Gérer et comprendre*, juin 1994, p. 56-63.

d'acquisition de compétences qu'il a suivi soit aujourd'hui dénié. Il est conscient de tout ce qu'il a effectivement appris par cette voie. Les voies royales de naguère deviennent des voies de garage". Mais selon ces auteurs, ces tensions sont moins dues au modèle de la compétence lui-même qu'à l'existence d'un changement de gestion des ressources humaines. Autrement dit, le modèle susciterait des tensions comme tout autre modification de gestion des hommes.

Il y a pourtant des traits spécifiques au modèle de la compétence qui peuvent engendrer des difficultés : la stratégie poursuivie par les entreprises qui l'adoptent, cachée derrière l'évidence du modèle, peut entrer elle-même en conflit avec les stratégies des acteurs. Cette idée est défendue, dans une version sans doute trop radicale, par une sociologue du CNAM, E. DUGUE¹¹. Selon celle-ci, la gestion des compétences ne servirait pas seulement à favoriser les mobilités professionnelles nécessaires aux restructurations des entreprises : elle serait en fait chargée d'*"adapter le personnel au remake taylorien"* et de *"masquer les rapports de force pesant sur le travail"*. En effet, en substituant la notion de compétence à celle de qualification, les entreprises voudraient faire intérioriser leurs objectifs par les salariés et imposer une vision unifiée de leur espace, où intérêts seraient convergents. Dès lors, les savoirs professionnels n'auraient plus de place, les salariés seraient placés dans une situation de *"grand écart psychologique"*, et leur évolution deviendrait douteuse au sein de filières qui ne sont plus repérables. Finalement, les *"solidarités"* seraient rompues, et la logique de la compétence pourrait bien constituer *"un des moyens de la domination"*.

Cette critique vigoureuse ne nous paraît pas dénuée de fondements. Il est vrai que le modèle de la compétence est présenté de manière aseptisée par les directions : dans le cas de France Télécom, la description des entretiens de progrès fait d'eux un moyen qui *"contribue à l'évolution de France Télécom, à travers le développement de son personnel"*¹². Il est vrai également que cet appel à la responsabilisation individuelle déstabilise des identités professionnelles qui se sont forgées dans des situations de travail collectives, comme le note C. DUBAR¹³. Pour les personnes concernées, il y

¹¹ "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du travail*, n° 3/94, p. 273-292.

¹² Extrait du texte introductif au support des entretiens de progrès, reproduit en annexe 2 f.

¹³ Voir le paragraphe : "L'identité pour autrui : l'exclusion hors du modèle de la compétence", p. 203 et 204, in *La socialisation. Construction des identités sociales & professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1995 (1ère édition 1991). C. DUBAR y montre que les salariés dont l'identité

a un risque d'exclusion, suite à "un rapport de forces extrêmement favorable à l'entreprise, et défavorable, voire dangereux, pour le salarié", comme l'indique F. PIGEYRE. Il se peut en outre que ces pratiques contribuent à la constitution d'ensembles professionnels artificiels, comme les "personnels en contact" ou les "métiers du management" relevés par D. COURPASSON et Y.-F. LIVIAN¹⁴, en décalage avec des évolutions de fond telles que le renforcement du désir d'appartenance à un métier, source d'identité reconnue.

c - Des pratiques à évaluer dans les faits, non dans l'abstraction

Est-ce pour autant que le modèle de la compétence représente un danger absolu et systématique ? Loin s'en faut. La diatribe d'E. DUGUE nous paraît excessive, et nous ne reconnaissons pas la réalité dans cette perspective de "domination" qui est la sienne, pour deux raisons. Tout d'abord, le modèle de la compétence et le taylorisme ont certes en commun de considérer l'opérateur de base au détriment des collectifs ; mais l'organisation scientifique du travail ne voyait en l'individu que l'exécutant de ce que prescrit la Science par la voix du bureau des méthodes, tandis que le modèle de la compétence souhaite plus d'initiative et de responsabilités au niveau des opérateurs. Il est donc abusif, en la matière, de parler de "remake taylorien".

En outre, même si on fait l'hypothèse d'une stratégie menée pour "masquer les rapports de force" , il ne faut pas oublier qu'il existe, face aux directions, une aspiration réelle à la reconnaissance de la contribution individuelle. Ainsi, dans le cas de France Télécom, les observations menées au moyen de panels ont fait ressortir "l'équité comme conception alternative à celle de l'égalité formelle entre les membres d'un même ensemble de gestion (membres d'une même catégorie ou d'un même corps)" et du coup légitimé la conception "d'une politique de 'rétribution' plus diversifiée sur une base d'évaluation des 'contributions' réelles des

s'est forgée autour d'un emploi stable, d'un travail instrumental et d'une dépendance hiérarchique, ressentent un déchirement face à cette nouvelle politique d'entreprise. Nous aurons l'occasion, à la fin de ce chapitre, de revenir sur ces travaux, lorsque nous présenterons notre cadre d'analyse.

¹⁴ "Le développement récent de la notion de 'compétence' : glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, octobre 1991, p. 3-10.

salariés"¹⁵. De même, le débat public de 1989 avait fait ressortir les sentiments d'"*incompréhension*" et de "*démotivation*" face à l'incohérence entre les grades et les fonctions réellement exercées¹⁶.

Sans doute y a-t-il une part d'idéologie dans la critique formulée par E. DUGUE. Il est préférable, nous semble-t-il, de s'en tenir aux faits et à leur analyse. Tous les modèles de gestion sont inspirés par une logique particulière, et présentent des avantages et des inconvénients. Le modèle de la "qualification" n'était pas sans risques, pouvant induire la loi dominante du groupe ou la dilution des responsabilités. Le modèle de la compétence a donc lui aussi des avantages et des inconvénients, et, s'il est nécessaire de prendre de la distance par rapport à la présentation aseptisée qui en est souvent faite, il paraît cependant difficile de le juger in abstracto. Retenons donc que ce modèle n'est pas universel, qu'il a des présupposés - notamment, le fait de considérer tous les salariés comme prêts à se saisir d'un projet de responsabilisation individuel - et de possibles effets pervers - en renvoyant "*systématiquement sur les individus les raisons de leur succès comme celle de leurs échecs*", comme le dit P. GILBERT¹⁷ -, et préparons-nous à en observer le fonctionnement in situ. En gardant à l'esprit, comme le note ce dernier, que du discours à la réalité des pratiques, le parcours est semé d'embûches.

2) L'impossible neutralité des classifications

L'ambition d'une gestion des ressources humaines objective, universelle et logique, qui accompagne le discours du modèle de la compétence, se retrouve également dans le cas particulier des classifications professionnelles. Claire Paponneau, qui a fait partie des artisans de la nouvelle classification de France Télécom, exprime ainsi cette ambition :

¹⁵ GIRAUD, C. (1992) - "L'observation sociale : une autre conception de l'organisation", *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 5-17.

¹⁶ Voir l'extrait du rapport Prévot donné en annexe 2 a.

¹⁷ "La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales", in *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, sous la direction de C. PIGANIOL-JACQUET, Paris, Dynamiques d'Entreprises/L'Harmattan, 1994, 247 p.

*"On a pris une lampe torche, et on a mis la lumière partout."*¹⁸ Mais là aussi, les outils sont moins neutres qu'il n'y paraît. La "lumière" d'une classification est toujours biaisée ; ce biais vient moins de la technologie ou de la grille elle-même que des intentions de gestion et des compromis de la négociation.

a - Des biais inévitables

"On n'a pas eu dans l'idée de valoriser un métier plus qu'un autre", déclare Claire Paponneau. Les accords de classification, dont l'objet, selon la définition de J.-D. REYNAUD¹⁹, est de fixer le prix des différentes qualités de travail sur un marché interne, se font effectivement toujours avec un souci de fidélité au réel. Et apparemment, le cas de France Télécom présente des garanties de cette fidélité : la DRH a refusé dans un premier temps d'appliquer une méthode d'importation (la méthode HAY), pour concevoir sa propre méthode en fonction des spécificités de l'organisation ; elle s'est avant tout appuyée sur le "terrain", avec des rédacteurs formés en interne allant faire de très nombreuses descriptions de fonctions, et des comités de validation composés largement d'opérationnels ; elle a su prendre le temps nécessaire (plus de deux ans), évitant la précipitation. La *"lampe torche"* semble donc de bonne qualité, et la lumière devrait être bonne.

La complexité et la longueur du processus que nous avons décrits renforcent d'ailleurs l'apparence d'une mécanique objective, d'une machinerie lourde parce que tenant compte de tous les facteurs. La réalité est évidemment autre, car au cours de cette élaboration, des choix ont été faits, sur le fond et sur la forme, c'est-à-dire sur les critères utilisés et sur la manière d'identifier et d'évaluer les fonctions. Ainsi, pour ce qui est de la manière de conduire le processus, le recours à des opérationnels dans la plupart des étapes de constitution de la classification et de reclassification, et le souci de validation par les partenaires sociaux sont des options stratégiques : *"Le choix du recours au terrain n'est pas neutre"*, reconnaît Claire Paponneau, *"on s'est appuyé sur les syndicats, mais aussi sur les opérationnels, notamment pour faire pression sur les grosses directions fonctionnelles, et leur dire : c'est comme ça parce que l'opérationnel le dit !"*

¹⁸ Propos recueillis lors d'une interview que nous avons menée en Direction générale le 8 mars 1995.

¹⁹ "La classification : quelques réflexions", *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988, p. 14-16.

De même, s'agissant des critères, la prise en compte de la "*dimension relationnelle*", de "*l'autonomie*" (respectivement 12 et 22 %) est un choix fort²⁰ dans une organisation marquée par sa tradition technicienne et habituée à conférer des grades élevés aux individus dotés de qualifications techniques. Claire Paponneau défend pourtant que l'opération est portée par "*une philosophie très pure*" : la DRH n'aurait "*pas dans l'idée de valoriser un métier plutôt qu'un autre*", et n'aurait comme ligne de conduite que la "*gestion des compétences, c'est-à-dire de valeur ajoutée*".

Lorsqu'on regarde le résultat, des options transparaissent pourtant. Ainsi, dans la classification publiée le 26 juin 1992, on peut voir que dans le niveau de fonction II-2 "cohabitent" des techniciens chargés de la commutation et des agents d'accueil clientèle : or, à France Télécom, les postes de techniciens sont traditionnellement considérés comme plus importants que ceux des agents d'accueil, car plus qualifiés et plus indispensables au fonctionnement et à l'extension du réseau. Leur attribuer le même "prix" est une prise de position, qui signale la valorisation relative des fonctions commerciales aujourd'hui. Autre exemple : au sein de la première couche de l'encadrement, c'est-à-dire au niveau II-3, on trouve à la fois les agents de maîtrise traditionnels (responsables d'équipe et "moniteurs", c'est-à-dire experts) et une fonction nouvelle, celle d'attaché commercial pour les produits professionnels : leur présence conjointe signifie que l'activité de vente aux petites entreprises et aux professions libérales est considérée comme aussi importante, c'est-à-dire apporte autant de "*valeur ajoutée*", que le management d'une équipe.

b - Le produit d'une intention de gestion

Il n'y a donc pas de classification "pure", et celle que France Télécom a adoptée ne l'est pas plus qu'une autre. La qualité de son travail de préparation et de négociation n'en est pas remis en cause pour autant ; simplement, il serait illusoire de penser qu'il s'agit d'une grille objective. Quels peuvent être alors les facteurs d'orientation, à l'origine de ces biais ? Selon Jean SAGLIO²¹, il est relativement difficile de faire la part des choses

²⁰ Rappelons que ces critères ont fait l'objet d'une décision, sur la base de 110 fonctions-repères ayant elles-mêmes fait l'objet d'un choix.

²¹ "Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles", *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988, p. 53-63.

pour expliquer la présence de tel type de classification plutôt que tel autre. Ce qui est sûr, c'est que les caractéristiques technologiques ne sont pas déterminantes. Ainsi, même si les représentants de France Télécom ont souvent invoqué la spécificité des métiers de leur organisation pour justifier de dérogations par rapport au système administratif classique, la classification qu'ils ont mise en place ne donne finalement pas une place prépondérante, comme le montre l'exemple ci-dessus, aux fonctions techniques spécifiques comme la commutation.

Une étude récente²² sur l'élaboration d'une nouvelle classification pour la Cité des sciences et de l'industrie, de 1988 à 1992, tout en réfutant *la croyance naïve en la possibilité d'obtenir une description objective des emplois*", montre qu'un facteur de contingence d'une classification peut être la grille elle-même. Au cours de la négociation, à laquelle les auteurs de l'étude ont participé, les différents acteurs (personnels, syndicats, responsables hiérarchiques) se sont peu à peu alignés sur le maintien des positions établies, que leur logique au départ ait été "conservatrice" ou "innovatrice". En effet, deux éléments de la grille, à savoir la pauvreté du lexique sur les critères de jugement et sa "géométrie" (c'est-à-dire le nombre standard de niveaux pour chaque catégorie), induisaient une certaine reconduction de l'existant.

Le facteur "grille" n'a sans doute pas joué autant dans le cas de France Télécom, puisque la légitimité d'une refonte des classifications, à la suite d'un reclassement avantageux pour le personnel, conférait sans doute plus de marges de liberté aux négociateurs. Le témoignage de Jacques Burillon - *"on ne savait pas où on allait"* - renforce cette présomption d'une liberté relative. Certes, une fois la liste des fonctions-repères établie, et surtout les critères ayant été décidés, la grille approximative a joué le rôle de cadre à ne pas trahir dans les travaux qui ont suivi l'année 1990. Mais ce cadrage nous semble être surtout le fruit d'une intention de gestion, celle qui s'est exprimée lors de la préparation des CTP de 1990. Relisant le processus de négociation, N. MERCIER, E. REYNAUD et J.-D. REYNAUD²³ notent bien que la discussion de la grille fut aussi *"l'élaboration d'un projet"*, qui *"s'est*

²² PALLEZ, F., KLETZ, F. et MOISDON, J.-C. (1993) - "Buffon dans l'entreprise", *Gérer et comprendre*, décembre, p. 16-28.

²³ *Les réformes de 1990 à France Télécom*, rapport de recherche CNAM, 88 p.

précisé au cours de la discussion", et qui a abouti *"grâce à l'accord largement implicite d'une partie des représentants du personnel"*. Ce qui nous amène à citer un deuxième facteur, avec lequel l'intention de gestion a dû compter : les stratégies des autres acteurs.

c - Les inévitables compromis de la négociation

L'hypothèse selon laquelle les systèmes de classification sont le résultat de compromis entre les acteurs sociaux a été largement validée par de nombreuses études de cas. Dans une synthèse consacrée à la question, F. EYRAUD et al.²⁴ soulignent que les classifications sont souvent utilisées dans les changements que connaît l'entreprise qui les met en place. Trois logiques d'utilisation existent : l'une fait de la classification un simple instrument de gestion, à reprendre de la branche à laquelle on appartient et adaptable à la marge ; une autre "neutralise" la classification, c'est-à-dire superpose des contournements et des arrangements tacites au maintien formel de la grille existante ; une troisième, enfin, consiste à faire jouer un rôle actif, même si non exclusif, dans le changement. Dans ce dernier cas, la refonte d'une classification intervient en même temps que des transformations radicales, et polarise les mêmes enjeux d'harmonisation des statuts, de définition de nouvelles professionnalités, de différenciation des compétences, de dissociation de la relation avec le salaire. Il se peut, complètent les auteurs, que le nouveau système de classification détériore les relations de travail, notamment si le mode de gestion antérieur est fortement remis en cause.

C'est bien entendu dans le troisième cas que la négociation est la plus forte, et c'est celui dans lequel France Télécom a été en 1990. Après avoir été longtemps dans la première logique, consistant à ne modifier qu'à la marge la classification de la Fonction publique, les dirigeants des Télécom ont saisi l'opportunité d'une nouvelle classification pour en faire un instrument et un enjeu de mobilisation de la main-d'oeuvre, dont l'adoption rendait irréversible le changement futur des règles de gestion du personnel. Les syndicats l'ont bien compris, et tout particulièrement la CGT, qui, sans jamais laisser penser qu'elle signerait les CTP, a tenu à participer aux discussions.

²⁴ "Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales", p. 64-78, in *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988.

Mais cette opportunité ne dispensait pas de la confrontation. Claire Paponneau le décrit : *"On ne peut pas demander à un syndicat d'approuver formellement une classif", surtout dans la mesure où "chaque syndicat privilégie tel métier : la CFTC les ouvriers, la CFDT les techniciens, FO les administratifs". La négociation a pu se conclure sans doute grâce à la perspective d'un nouveau gain indiciaire associé à l'entrée dans la nouvelle échelle - ce qui, pour un syndicat, est un acquis de négociation précieux à restituer aux militants - et en échange de certaines renonciations de la part de la direction : "En terme d'organisation, le corps des IN²⁵ aurait dû se trouver en partie en classe II, même pas en III. Et puis on n'a pas pu : alors on leur a trouvé des responsabilités, une expertise..."*, confirme aujourd'hui Claire Paponneau.

André Simoncini témoigne lui aussi de cette confrontation, notamment lors de la détermination des fonctions-repères : *"Quand on voulait proposer les différents niveaux, les métiers-repères, et, pour différents niveaux, chercher les identificateurs pour peser les métiers, mouliner, nous demandions aux syndicats de faire des propositions. En fait, ils n'en voulaient pas et souhaitaient des résultats immédiats. Alors que nous étions, nous, à la recherche de méthodes rationnelles, eux voulaient être crédibles vis-à-vis de leur base en obtenant des résultats prouvant que ce n'était pas une négociation-bidon. Il leur fallait sortir de là avec du concret, avec des résultats."* C'est pourquoi l'opération consistant *"à mettre au point une méthode pour évaluer un poste, retenir des critères, les définir parfaitement, mettre des grilles au point, faire une somme pondérée et comparer avec un autre poste"* est finalement *"très technique mais aussi, en partie, subjective. Plusieurs journées et plusieurs nuits ont été consacrées à ce sujet. Sur ces problèmes de méthode, on a fait jouer la moulinette de la méthode, on a fait tourner le système et on a essayé de voir si les résultats correspondaient à ce que les syndicats pensaient de la place des différentes fonctions et à ce que nous pensions également"* ²⁶.

Biaisée par les choix de gestion et par les compromis, la classification de France Télécom n'est donc pas un outil objectif et neutre. Le même recul

²⁵ Les "IN" sont les Inspecteurs, c'est-à-dire, dans l'ancienne classification, les cadres moyens du système.

²⁶ Cité par J. BARREAU, *La Réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 1995, p. 169-170.

doit être pris devant le nouveau système d'appréciation, malgré son apparence logique.

3) La fausse évidence de l'appréciation

L'appréciation, c'est-à-dire *"l'opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan du travail effectué par ses collaborateurs, étudie leurs possibilités d'avenir et en discute avec eux"*²⁷, passe pour une opération légitime et nécessaire. Il s'agit pourtant d'une procédure extrêmement contingente, comme son histoire le montre. Un repérage des conceptions variées de l'appréciation permet de comprendre, en amont de sa mise en place, l'existence d'un problème de légitimité, et, en aval, les difficultés de ce type d'exercice.

a - L'appréciation, une démarche apparue par couches successives

Avant que les grands modèles d'organisation ne traitent l'appréciation relativement à leur cadre théorique, deux pratiques d'appréciation existent au seuil du XX^{ème} siècle²⁸. D'une part, le jugement global sur la personne était - et est parfois encore - la manière de procéder du patron susceptible de constater directement le travail de son employé ou de son ouvrier. Dans la mesure où le patron est légitime, cette pratique n'était pas contestée. D'autre part, la notation a été introduite dans les grandes organisations, probablement en référence à la notation scolaire utilisée au XIX^{ème} siècle dans les Grandes écoles et généralisée par l'Ecole laïque de la III^{ème} République, avec deux modes possibles : soit par la hiérarchie directe, soit par un système de contrôles extérieurs. De globale au départ, cette notation a ensuite été raffinée par divers critères et pondérations, mais s'est toujours trouvée prise en étau entre la protection contre l'arbitraire, jugée nécessaire à l'indépendance de l'agent de service public, et l'utilité de l'avancement dans le cadre de la méritocratie républicaine.

²⁷ Selon la définition donnée par P. LEMAITRE, cité par C.-H. BESSEYRE des HORTS, p. 102, in *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1988.

²⁸ Nous nous référons dans les lignes qui suivent à deux cahiers d'ENTREPRISE ET PERSONNEL : *L'appréciation au service du management*, avril 1991, 24 p. ; et *L'appréciation du personnel : une pratique renouvelée*, 1987, 37 p.

Viennent ensuite les couches sédimentaires que les modèles d'organisation ont données à l'appréciation. La première est laissée par le management scientifique : à la suite des travaux de F.W. TAYLOR et de l'utilisation qui en a été faite, l'appréciation a été conçue dans les années 50 comme une technique objective permettant de prendre des décisions justes, parce que ne reposant pas sur la perception d'un homme mais sur la rationalité. L'appréciation est précisément vue comme cet outil qui permet de prendre des décisions rationnelles et de formuler des jugements objectifs. Elle se présente concrètement sous la forme d'une grille d'analyse par critères, que souvent le chef direct remplit, moins en raison de son rôle managérial que par sa fonction de médiation entre la rationalité et la décision : les résultats de l'appréciation sont de toute façon indépendants de l'appréciateur, puisque scientifiques. En somme, l'appréciation, dans cette optique, est essentiellement une grille.

L'évaluation issue du management scientifique a utilisé, quant à elle, deux types de référentiels pour les grilles d'appréciation. Le premier est le poste avec ses exigences : l'appréciateur doit juger les résultats du salarié en fonction des exigences du poste tenu. Le second référentiel, déjà en rupture avec le taylorisme orthodoxe, est la personne avec ses difficultés et ses progrès : conçue sur l'idée que l'homme se construit sans cesse par ses actes, une telle grille d'analyse veut mesurer les progrès de l'individu, dans la perspective de les encourager en les soulignant.

Ce second référentiel annonçait le deuxième modèle d'organisation qui a laissé une autre couche sédimentaire pour l'appréciation : le mouvement des Relations Humaines, et surtout les travaux qu'il a induits en matière de motivation et de participation dans les années 50 et 60. Dans ce modèle, la référence principale n'est pas la rationalité, mais la motivation des hommes. Celle-ci est considérée comme résultant de la satisfaction de besoins, notamment le besoin de justice, lequel exige l'examen de la situation de chacun et la clarification de ce que le supérieur hiérarchique pense de lui (le doute est facteur d'insécurité !). Ainsi, l'objectif premier de l'appréciation est avant tout la satisfaction des besoins de l'individu, et non la prise de décision en matière de gestion des hommes, et ce n'est que dans un second temps qu'on greffe sur cette pratique des objectifs gestionnaires surtout exprimés à l'intention de la hiérarchie opérationnelle. En somme, l'appréciation, ici, est essentiellement un entretien.

Dans ce deuxième modèle, le dialogue est central et censé résoudre les problèmes de compréhension entre les hommes, notamment à l'initiative du chef qui est moins un décideur qu'un animateur. Ce courant a induit une forte perspective psychologique de l'appréciation, comme le contenu des stages de formation à l'appréciation réalisés à l'intention de la hiérarchie en témoignait dans les années 60/70 : on y enseignait "l'écoute compréhensive", "l'attitude empathique", nécessaires à une "relation authentique"... Tant par sa durée que par son intensité, ce second modèle d'organisation a engendré de très nombreuses pratiques d'appréciation, et, de même que le management scientifique a imposé la grille d'analyse, l'Ecole des Relations Humaines a imposé l'entretien comme démarche pour l'appréciation.

On peut voir enfin dans le modèle de la Direction par objectifs (DPO) l'origine d'une troisième couche sédimentaire. Importée des Etats-Unis et introduite vers la fin des années 60 par les grandes sociétés, la DPO repose sur un principe simple : déterminer les grands objectifs stratégiques de l'entreprise et les décliner par cascades organisationnelles successives jusqu'à l'individu, de telle sorte que l'atteinte de l'ensemble des objectifs individuels garantisse par agrégat celle des objectifs de l'entreprise. Rarement mise en oeuvre dans sa pureté originelle, la DPO a néanmoins laissé une trace importante, à la suite de la grille et de l'entretien des précédents modèles : la notion d'objectifs.

Le système d'appréciation retenu en 1992 par France Télécom laisse apparaître ces traces laissées par les modèles successifs : la grille d'analyse permettant de faire le bilan de l'année écoulée (mais aussi celle des compétences faisant l'objet d'une évaluation) ; la démarche de l'entretien, conduit le plus souvent par le supérieur hiérarchique immédiat ; la référence aux objectifs, pour évaluer le passé comme pour envisager l'année suivante.

b - En amont de la mise en place : la question de la légitimité

La conception d'un système d'appréciation est donc à restituer dans une histoire des idées. Mais une fois un système conçu, en amont de sa mise en place, se pose la question de sa légitimité dans l'entreprise où il est question de le faire fonctionner. Sur ce point, deux types d'analyses nous conduisent à constater que cette légitimité n'est pas nécessairement acquise.

La première analyse vient des sociologues et des économistes qui se sont penchés sur l'influence des cultures nationales sur les pratiques et les organisations industrielles. Deux courants ont notamment contribué à nourrir ce champ, celui de "l'analyse sociétale" du LEST²⁹ et celui de P. d'IRIBARNE. Comparant les organisations industrielles en France et en Allemagne, les fondateurs de l'analyse sociétale³⁰ ont observé des différences significatives : en Allemagne, le passage d'un groupe de salaires au groupe supérieur dépend de l'appréciation du contremaître sur les capacités observées au cours des rotations de poste dans l'équipe, tandis qu'en France, c'est le poste stable auquel on est affecté pour une période qui est l'élément central d'évaluation du travailleur. Pour expliquer ces différences, les chercheurs ont recouru à l'hypothèse selon laquelle les écarts de salaires manifestent plus qu'un déterminisme économique : un rapport social. De même que la détermination des salaires dans les deux pays ne s'explique pas sans les caractéristiques sociales de valorisation du travail, de même le mode d'appréciation et son impact sont dépendants d'un "effet sociétal" , combinant rapport éducatif, rapport industriel et rapport organisationnel, source de valeurs et de formes de légitimité différentes. La conclusion est semblable, bien qu'obtenue avec une méthode différente³¹, dans l'analyse "culturaliste" de P. d'IRIBARNE, qui explique les différences d'organisation par l'histoire et les valeurs partagées qu'elle engendre dans un pays donné. Comparant les modes de gestion et les styles de relations entre salariés d'usines de différents pays mais relevant de la même compagnie multinationale³², ce dernier a fait apparaître que le contrat est un modèle de relation plus légitime aux Etats-Unis qu'en France, où l'honneur guide davantage les comportements des différentes catégories.

Il ressort de ce premier type d'analyse que l'appréciation se pratique nécessairement différemment selon les pays, et notamment que la pratique de l'entretien d'évaluation fondée sur l'examen de l'atteinte des objectifs, issue d'une histoire des idées principalement anglo-saxonne, est certainement plus légitime dans l'entreprise américaine que dans

²⁹ Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Aix-en-Provence.

³⁰ MAURICE, M., SELIER, F., SYLVESTRE, J.-J. (1982) - *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 375 p.

³¹ Sur les différences de méthode et leur confrontation, on peut consulter l'article de M. MAURICE, F. SELIER et J.-J. SYLVESTRE : "Analyse sociétale et cultures nationales", *Revue française de sociologie*, n° 33, 1992, p. 75-86. Cet article est une réponse à celui de P. d'IRIBARNE, "Culture et effet sociétal", *Revue française de sociologie*, n° 32, 1991, p. 599-614.

³² *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.

l'entreprise française. Mais un second type d'analyse nous conduit à introduire une autre source de relativité que les cultures nationales : celle des "cités" déterminant des formes différentes de pratiques "justes" ou naturelles à l'intérieur d'une même entreprise. Cette analyse est celle des "économies de la grandeur"³³, qui nomme "cités" ou "mondes" des formes idéal-typiques de justification et de construction de jugements, autrement dit des systèmes de légitimité. Les produits successifs des différents modèles d'organisation sur la question de l'appréciation peuvent être relus à la lumière de ces "mondes" : le souci d'une évaluation scientifique et objective est typique du "monde industriel", tandis que l'insistance sur l'échange et le dialogue se comprennent davantage comme l'émanation du monde "domestique" ; la contractualisation des rapports entre un supérieur et un subordonné sur la base d'objectifs à atteindre correspond à l'épreuve modèle du "monde marchand" (l'affaire, le marché conclu), et s'oppose à une procédure de notation quasi-collective plus typique du "monde civique". Chaque "cité" produit donc des formes d'appréciation différentes.

Le système d'appréciation de France Télécom correspond-il à une "cité" unique ? Nous aurons l'occasion de traiter cette question au cours de la deuxième partie, mais d'emblée, nous pouvons remarquer que "cités" ne sont pas les mêmes selon les textes contenus dans les supports. On trouve en effet :

- la cité civique : *"L'appréciation s'effectue tout au long de la carrière à partir de l'institution d'un véritable dialogue entre ces derniers et leurs supérieurs hiérarchiques, sur la base de modalités négociées avec les organisations syndicales en visant la plus grande transparence"* (CTP de décembre 1990³⁴)

;

- la cité domestique : *"Il constitue un moment privilégié d'échange entre un responsable et son collaborateur. Il est pour chacun l'occasion d'exprimer ses espoirs et ses craintes, l'occasion d'être écouté ou conseillé."* (Support de l'entretien de progrès³⁵) ;

³³ BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1991) - *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

³⁴ Phrase citée dans la présentation du système d'appréciation de l'annexe 2 k.

³⁵ Annexe 2 l.

- la cité industrielle : *"Il est enfin l'occasion d'aborder à travers l'appréciation portée, les performances de chacun durant l'année écoulée."* (Support de l'entretien de progrès) ;

- la cité marchande : *"Par la clarification en commun des missions, objectifs et plans d'action, ainsi que par l'appréciation communiquée directement à l'agent, celui-ci est engagé à faire progresser sa performance et ses compétences, pour son intérêt et celui de l'entreprise. Par le clair énoncé des compétences attendues de chacun sont affichées les pratiques valorisées par la politique de management de France Télécom."* (Présentation du système d'appréciation de France Télécom³⁶).

c - En aval de la mise en place : les difficultés de fonctionnement

Selon une étude récente de la Cofremca³⁷, 66 % des salariés des entreprises de plus de 1000 personnes ont eu en 1992 un entretien d'appréciation. Mais si 82 % des salariés évalués jugent cette pratique utile, 18 % en sont déçus, et dénoncent un déficit d'expression, un manque d'engagement de la part de la hiérarchie. L'existence de ces reproches fait ressortir la réalité des difficultés de l'appréciation, alors que le consensus apparent des modèles d'organisation sur sa nécessité pourrait amener à les sous-estimer. Autrement dit, non seulement l'appréciation est subordonnée aux différentes légitimités en place, mais son fonctionnement quotidien est également relatif, dépendant de la manière dont la mise en pratique s'effectue.

Les observateurs des entreprises soulignent d'ailleurs tous deux caractéristiques des systèmes d'appréciation mis en place par les entreprises. La première est leur variété : les différents systèmes se différencient aussi bien selon la procédure concrète que dans les documents utilisés. On peut ainsi, avec C.-H. BESSEYRE des HORTS³⁸, classer les systèmes selon la forme (appréciation hiérarchique ou auto-appréciation, appréciation formelle ou informelle, périodique ou irrégulière, globale ou analytique, littéraire ou chiffrée...) ou selon leur finalité (amélioration du climat social, responsabilisation, mesure des performances, évaluation des potentiels...).

³⁶ Annexe 2 k.

³⁷ *Pratiques d'évaluation : attentes et attitudes des salariés*, Cofremca, 1992.

³⁸ "Les différents systèmes d'appréciation", p. 105 à 112, in *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1988.

La seconde caractéristique relevée par les observateurs est le dépérissement rapide des systèmes mis en place. Plusieurs types d'explication sont alors proposés.

Un premier type d'explication renvoie aux enjeux de la procédure elle-même. M. THEVENET³⁹ relève ainsi trois enjeux qui font difficulté. Le premier enjeu est le choix de la personne qui évalue : si le n+1 semble le mieux à même de comprendre les objectifs et de vérifier la performance réalisée, le n+2 est chargé du maintien de la cohérence globale, et peut être amené à se prononcer si l'apprécié est insatisfait de l'évaluation rendue par le n+1. Il se crée alors un jeu à plusieurs acteurs... Deuxième enjeu : le degré de formalisme donné à la procédure. En effet, trop de formalisme peut créer de la réticence, voire une certaine inhibition entre les parties : la qualité des réponses peut diminuer et l'esprit de la procédure peut disparaître. A l'inverse, trop d'informel risque d'entraîner la multiplication de formes d'appréciation diverses et donc de susciter des critiques et des procès d'intention sur l'équité du système. Un troisième enjeu de procédure, enfin, réside dans la fréquence de l'appréciation : l'entretien d'appréciation exceptionnel évite la routine de l'évaluation annuelle, qui ne correspond pas toujours à la périodicité pertinente pour le poste ou la mission confiée ; mais un rythme régulier, annuel ou semestriel, peut aussi permettre de coupler l'appréciation avec la gestion des rémunérations, le plan de formation, la gestion des carrières ou l'intéressement collectif. Toutes ces difficultés liées à la procédure expliquent l'existence de pièges, auxquels les professionnels des ressources humaines sont en général sensibles⁴⁰ : ritualisme, rigueur excessive des notes chiffrées, non-transparence, absence de critères spécifiques au poste considéré, non-prise en compte de facteurs externes à l'entreprise...

Un deuxième type d'explication des difficultés rencontrées par les systèmes d'appréciation fait référence non aux enjeux de procédure mais aux enjeux psychologiques. Le célèbre psychologue et professeur de management américain D. Mac GREGOR⁴¹ est ainsi l'auteur d'une critique de fond : les composantes psychologiques du supérieur, l'influence du

³⁹ "L'appréciation du personnel", p. 1-20, in *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, 1992.

⁴⁰ Voir par exemple l'article de J.-F. LABOREY : "L'entretien d'appréciation. Les domaines, les critères, le suivi DRH", *Personnel* n° 343, juillet 93, p. 61-64.

⁴¹ *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1969, 208 p.

management de l'évaluateur sur les performances de l'évalué, les attitudes de compromis induites par l'utilisation possible des informations pour la carrière, tout cela ferait que l'évaluation n'atteindrait pas ses buts. Mieux vaut, selon Mac GREGOR, substituer l'autocontrôle à cette pratique infantilisante, en vertu du principe selon lequel moins les hommes sont dirigés de l'extérieur, plus ils deviennent capables d'autonomie. Quoique séduisante sur le papier, cette approche soulève des difficultés. D'une part, l'approche de Mac GREGOR est liée à une théorie optimiste de la psychologie individuelle, alors que la peur du succès, l'agressivité, le goût de la dépendance sont aussi des réalités du comportement humain. D'autre part, les stratégies d'acteurs et les phénomènes de pouvoir existent, et constituent de manière générale un troisième type d'explication aux difficultés de l'appréciation.

La référence aux acteurs et à leurs comportements à l'égard d'un système d'appréciation est moins fréquente que les deux premiers types d'explication, même si elle existe. L'un des premiers manuels de gestion des ressources humaines, *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, cite "*l'obstacle politique et syndical*", ainsi que les possibles comportements d'abus de pouvoir de la part des supérieurs et le risque de frein à la productivité de groupe que l'individualisation de l'évaluation peut entraîner⁴². M. THEVENET note qu'"en tant que procédure et donnée organisationnelle, l'appréciation du personnel va influencer sur le déroulement des jeux de pouvoir et constitue un terrain sur lequel se joue du pouvoir : dans la relation entre l'évaluateur et l'évalué, dans l'établissement de règles informelles entre les acteurs, dans la stratégie de l'unité vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble"⁴³. Un cahier d'Entreprise et personnel⁴⁴ explique le double procès autour de l'appréciation (les cadres supérieurs qui dénoncent la manque de courage des cadres de proximité, et ces derniers reprochant la trop grande distance des premiers) par les jeux stratégiques des uns et des autres : "*si les individus jouent de la sorte, c'est que l'entreprise, par l'opacité des*

⁴² LAUFER, J., AMADO-FISCHGRUND, G., TREPO, G. (1978) - *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Paris, Flammarion, 371 p. Voir notamment "les difficultés de l'appréciation du personnel", p. 73 à 84.

⁴³ "L'appréciation du personnel", p. 7, in *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, 1992. Ces citations ne sont bien entendu pas exhaustives de toutes les références examinant les difficultés pratiques du fonctionnement des systèmes d'appréciation.

⁴⁴ B. GALAMBAUD et P. ROUSSELET, *De quelques vérités essentielles sur les pratiques d'appréciation des cadres. Interview imaginaire d'un praticien qui pense...*, ENTREPRISE ET PERSONNEL, avril 1992, 31 p.

processus de décision, rend tous ces jeux possibles." En effet, structurellement, les jeux ne sont pas clairs. L'acteur-clef du système, l'appréciateur, a en général des enjeux faibles ou nuls dans l'acte d'appréciation : bien souvent, celui-ci n'a pas, à son niveau, de capacité de décision ou d'influence réelle dans les domaines qui préoccupent son interlocuteur, à savoir les salaires et la carrière, et n'en tire donc pas de légitimité.

Ainsi, malgré son apparente "évidence", le modèle de la compétence comporte beaucoup de présupposés implicites : les classifications nouvelles qu'il introduit, ou le type d'appréciation qu'il recommande, peuvent donc rencontrer des résistances. Cette conclusion générale prend un relief particulier à France Télécom, comme nous allons le voir à présent.

II - A FRANCE TELECOM, DES SIGNES DE RESISTANCE

Les difficultés générales de mise en place du modèle de la compétence se voient en effet complétées par des signes de résistance plus spécifiques à France Télécom, et ce, dès 1991, alors que les nouveaux outils de gestion ne sont pas encore appliqués. L'étude de la période 1991-1993 nous apprend que, du fait d'un contexte interne qui amoindrit la légitimité de la Réforme (1), et d'un environnement stratégique en forte évolution (2), le corps social apparaît très hétérogène (3).

1) Un contexte interne qui amoindrit la légitimité de la Réforme

La négociation de la Réforme a toutes les apparences d'un succès, dans la mesure où les pouvoirs publics, la direction de France Télécom et trois fédérations syndicales sont arrivés à un accord social (le CTP de juin 1990) sans qu'il y ait de mouvement social. On pourrait alors penser que le plus difficile était fait, et que les principes directeurs de la Réforme étaient légitimes aux yeux du plus grand nombre. Mais l'application de la Réforme ne se prépare pas "toutes choses étant égales par ailleurs", et des

changements affectant France Télécom parallèlement à la Réforme amoindrissent la légitimité de celle-ci. Dans une organisation qui évolue, les syndicats développent des critiques, et des témoins expriment des inquiétudes.

a - Une organisation qui évolue

L'un des principes de la Réforme est, nous l'avons vu, une déconcentration de la gestion des ressources humaines au niveau des Directions Régionales, chargées notamment d'organiser et de réguler les mobilités, qui jusqu'ici étaient l'objet d'une gestion nationale. Suite à l'adoption de ce principe, une réforme de l'organisation globale est préparée en 1992, puis appliquée au 1er janvier 1993, afin de rendre plus cohérentes la structure et la distribution nouvelle des responsabilités.

Jusqu'en 1992, la structure de France Télécom présente quatre niveaux de responsabilités : une Direction générale, 22 Directions régionales, 48 Directions opérationnelles, et un nombre variable de "plaques géographiques" rassemblant sur une même zone des établissements opérationnels complémentaires. La réforme de structure mise en oeuvre le 1er janvier 1993, appelée "EO 1" (première évolution de l'organisation), consiste à supprimer l'échelon des Directions régionales, à transformer les Directions opérationnelles en autant de nouvelles Directions régionales placées sous l'autorité de cinq Directeurs exécutifs délégués (les "DED"⁴⁵), et à créer des "ONS" (organismes nationaux de soutien), rassemblant les experts par domaine⁴⁶. Les rôles sont reprecisés : la DG s'occupe de stratégie, les ONS sont là pour l'expertise et le soutien, et les DR ont la responsabilité de l'opérationnel (avec comme interlocuteur unique un DED).

⁴⁵ Les "DED" sont assistés d'un équipe très légère, de l'ordre de quarante personnes.

⁴⁶ Des "Services Nationaux", ne faisant pas partie de la chaîne hiérarchique et rattachés, comme les ONS, aux directeurs fonctionnels de la Direction générale, sont également renforcés. Nous ne les avons pas placés sur le schéma afin de garder une certaine clarté à celui-ci. L'organigramme complet de France Télécom se trouve en annexe 3 a.

| <i>Avant 1992</i> | <i>A partir de 1992</i> | |
|--|--|---|
| Direction générale | / | \ |
| 22 Directions régionales | 9 ONS | — 48 Directions régionales ⁴⁷ |
| 48 Directions opérationnelles | \ | / |
| établissements organisés en "plaques" géographiques | établissements organisés en "plaques" géographiques | |

Le souci de cet allègement de la structure est la recherche d'une déconcentration permettant plus de réactivité. En reprenant les termes de l'analyse des structures⁴⁸, nous pouvons dire qu'il s'agit, tout en gardant un mode de spécialisation principalement régional, de faire évoluer le mode de coordination⁴⁹ de l'état de bureaucratie "mécaniste" (caractérisée par un très grand nombre de règles et de procédures formalisées au plan national) à celui d'une structure divisionnalisée : les différentes Directions régionales, qui représentent chacune un "niveau opérationnel de déconcentration", sont en effet décrites comme autant de structures opérationnelles juxtaposées, ayant plus de latitude sur les moyens et jugées sur leurs résultats.

Il est à noter que la Direction générale profite de cette réorganisation pour étoffer sa Direction commerciale, en lui intégrant l'ancien service des études de marketing. D'après les auteurs d'un rapport sur la fonction commerciale⁵⁰, son Directeur, non issu du corps des Télécom, remet alors

⁴⁷ Plus précisément : 48 DR de métropole, et 2 pour l'outre-mer.

⁴⁸ Cf. STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, Paris, InterEditions, 2ème édition 1993. Notamment : "Eléments de base d'une théorie de la structure", p. 275-301, et "Les trois structures fondamentales", p. 302-335. Pour une présentation synthétique, on se reportera à l'article de B. MOINGEON, "Une grille de lecture des organisations", *Direction et gestion des entreprises*, n° 145, janvier-février 1994, p. 25-32.

⁴⁹ Au sens de l'analyse de H. MINTZBERG (1979) : *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.

⁵⁰ "La restructuration de 1992", p. 177-190, in BRIOLE, A., CRAIPEAU, S., LAURAIRE, R., *La modernisation des télécommunications : France Télécom entre la technique et le marché. Le*

en cause l'organisation par lignes de produits au profit d'une approche par secteurs d'activité, en mettant l'accent sur la solvabilité des besoins et la rentabilité des produits plutôt qu'à leur sophistication technique, illustrant en cela la priorité du "monde marchand" par rapport au "monde industriel"⁵¹. Globalement, il s'agit de "casser les pyramides de l'organigramme", comme le suggère Elie Cohen⁵² : "au lieu d'être alignées par produits d'un côté (mobiles, image, ...), par fonctions de l'autre (production, commercial, international...), elles devraient serrer au plus près les intérêts de chaque type de clientèle".

A titre d'exemple, l'ancienne Direction régionale de Lyon, qui est jusqu'en 1992 "multi-DO", en ce sens qu'elle recouvre plusieurs Directions opérationnelles (Lyon, Saint-Etienne, Grenoble), disparaît au profit de trois nouvelles Directions régionales : celles de Lyon, Saint-Etienne et Grenoble. 4120 personnes - dont près de 400 cadres - sont sous la responsabilité de la nouvelle "DR de Lyon", réparties entre d'une part la "DR moyens propres" (c'est-à-dire le siège de la DR), et d'autre part 26 établissements opérationnels. Cette DR gère un million de lignes particulières, a un budget de 1,8 million de francs, et réalise un chiffre d'affaires annuel de 4 millions de francs⁵³.

Au plan national, l'exploitant France Télécom emploie aujourd'hui 158 000 personnes, dont 151 000 fonctionnaires (les autres étant des agents contractuels de droit public, des salariés sous convention collective, des agents sous contrat à durée déterminée). La structure des qualifications fait apparaître 74 % d'employés et techniciens, 10 % d'agents de maîtrise, 9 % de cadres et 7 % de cadres supérieurs. La pyramide des âges montre que les tranches d'âge les plus nombreuses se situent entre 36 et 45 ans, conséquence des recrutements massifs réalisés vers le milieu des années 1970, à l'époque du "rattrapage téléphonique"⁵⁴.

traitement de la fonction commerciale, rapport de recherche, INT/Ministère de la Recherche et de la Technologie, septembre 1992.

⁵¹ Au sens de L. BOLTANSKI et L. THEVENOT : *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 483 p.

⁵² Cité par *L'Expansion*, p. 60, 23 janvier/5 février 1992.

⁵³ 4050 MF en 1992.

⁵⁴ Chiffres tirés du Bilan Social de 1993.

b - Des syndicats plus critiques

Dans cette organisation en évolution, le premier CTP a été signé, en juin 1990, par trois syndicats : la CFDT, la CFTC et FO. Le second, en décembre, n'a recueilli les signatures que de la CFDT et de la CFTC. En 1989, ces deux syndicats ont totalisé 33,6 % des votes, et 49,8 % avec FO. Si le premier syndicat reste la CGT (35,1 % en 1989), l'ensemble constitué autour du CTP de juin 1990 semble alors garantir une forte légitimité à la Réforme. Mais cette "coalition favorable" se fissure rapidement, du fait de deux évolutions : d'une part, le renforcement du camp opposé à la Réforme ; d'autre part, la concomitance du début d'application de la Réforme et des projets de changement de statut pour France Télécom.

Le camp opposé à la Réforme est au départ constitué autour du noyau dur de la CGT, qui, tout en participant aux négociations, n'a rien signé en 1990. Son interprétation de la Réforme est que celle-ci remet en cause les prérogatives du personnel et du service public, notamment par l'abandon de la référence exclusive au statut et au grade, et qu'il s'agit donc d'un premier pas dans un processus de privatisation : admettre de lier le classement professionnel aux résultats, et non plus seulement au grade et à l'ancienneté, c'est pour elle déjà quitter la Fonction publique. Ayant constaté qu'elle n'avait pas les moyens de s'opposer à la négociation, ni de mobiliser le personnel contre une réforme des classifications qui a priori ne léserait personne, la CGT renonce à la bataille des principes et décide de mettre toutes ses forces dans la bataille de l'application. *"On travaille, dans tous les services, à ce que le personnel se prenne en charge. Il a été dupe une fois, il ne le voudra pas deux fois"*, selon l'une des responsables de la CGT pour le Rhône, que nous avons rencontrée⁵⁵. Ainsi, dès la publication de la nouvelle classification, la CGT est prête à soutenir la contestation de la mise en place de la nouvelle grille.

A ce noyau initial vient peu à peu s'ajouter FO, qui a pourtant voté favorablement le CTP de juin 1990. *"A la Fédération, nous étions conscients qu'il fallait que les choses évoluent"*, nous déclarent les responsables FO pour le département du Rhône⁵⁶. Mais *"le rapport Prévot n'est pas un bon rapport : il a été fait dans le sens où on voulait aller"*. Même si elle reconnaît

⁵⁵ Interview réalisée à la DR de Lyon le 3 février 1994.

⁵⁶ Interview réalisée à la DR de Lyon le 1er février 1994.

que les garanties du statut du personnel ne sont pas remises en cause, FO est inquiète du remue-ménage que va entraîner la nouvelle classification. Se méfiant d'une mission trop managériale, FO aurait préféré que les obligations qui découlent de la mission de service public soient précisées non par l'autorité administrative ou le ministre, mais par le Parlement ; s'inclinant devant les décisions du législateur, elle compte elle aussi se battre sur le terrain des faits, où elle espère que les principes paritaires s'imposeront. Sur le statut de l'exploitant, nos interlocuteurs se demandent *"combien de temps le statut d'exploitant autonome de droit public peut durer : une non-administration avec des fonctionnaires, ça ne s'est jamais vu. On a déjà été trop loin, on pouvait s'en sortir avec un budget différent et en restant administration"*. Concernant la reclassification, ils craignent que *"la Direction fonctionne par quotas"* et souhaiterait qu'il y ait *"tous les gens d'un même grade dans une même fonction"*. S'agissant des entretiens de progrès, leur peur est *"que la notation de l'entretien ait des suites très grandes sur la possibilité de passer ou non des concours : c'est trop subjectif pour qu'il n'y ait pas de dérapages"*.

Un troisième acteur vient compléter ce front du refus : le récent syndicat SUD, né à la fin de l'année 1988 d'une scission de la CFDT - suite à une grève non contrôlée par la centrale -, et renforcé par des départs de celle-ci lors de la négociation de la Réforme. SUD, qui se présente comme *"solidaire, unitaire et démocratique"*, rassemble les personnes opposées à la Réforme mais ne se retrouvant pas dans le type de fonctionnement interne de la CGT. N'ayant recueilli que 5,9 % des voix aux élections professionnelles de 1989, SUD n'est pas, en septembre 1992, légitime à France Télécom, mais gagne en notoriété dans les établissements, grâce à une forte présence de ses militants sur le terrain : *"On sent un fort courant de sympathie monter envers SUD aujourd'hui"*, nous dit un "sudiste", ancien de la CFDT⁵⁷. La position de ce syndicat se concrétise par un encouragement à choisir le maintien du grade de reclassement plutôt que celui de reclassification⁵⁸ : *"La logique de fonction est profondément contradictoire avec notre statut de fonctionnaire. (...) Si la DG nous pousse à prendre les reclassifications, c'est surtout parce qu'elle veut pouvoir afficher*

⁵⁷ Interview réalisée en Centre principal d'exploitation le 17 mars 1994.

⁵⁸ Rappelons-le : on parle de "reclassement" lorsque l'agent refuse d'entrer dans le nouveau système, et de "reclassification" lorsqu'il accepte le rattachement au niveau de fonction qui lui est proposé.

ce qu'elle voudrait être un soutien à ses orientations. Elle veut impliquer les agents dans une réforme qu'ils rejettent massivement".

En face de ce camp opposé à l'application de la Réforme se tiennent la CFDT et la CFTC, qui en ont été pour ainsi dire les partenaires. Les deux syndicats ont en effet contribué à la nouvelle définition des métiers, la première insistant sur les changements très profonds qui conditionnent le succès de la Réforme (dans la manière d'exercer l'autorité, dans la culture), la seconde envisageant les problèmes concrets d'application. Il semble que dans la stratégie des deux syndicats, la volonté d'exclure une privatisation en acceptant la transformation en entreprise publique ait été forte : *"on avait une vision assez précise de la situation : l'autre risque, c'était la privatisation. Il s'agissait de sauvegarder la notion de service public et le statut du personnel. Notre volonté était de faire bouger les choses en éloignant le risque de privatisation"*, nous dit un responsable CFDT-PTT du Rhône⁵⁹. Même message à la CFTC⁶⁰ : *"Le CTP de 90, on était pour, on a signé, afin de rendre caduc tout risque de privatisation"*. Or, l'alternance politique vient mettre en porte-à-faux ces deux fédérations : le débat précédant les élections législatives remet la question du statut de France Télécom au coeur des débats politiques, et quelques semaines après la mise en place du gouvernement d'Edouard Balladur, la direction de l'exploitant fait savoir au gouvernement, en mai 1993, qu'elle souhaiterait être privatisée⁶¹. Dès lors, la validité de la stratégie anti-privatisation des syndicats "réformistes" apparaît non seulement comme inutile a posteriori, mais encore comme ayant facilité l'entrée dans une logique de changement de statut. Pour donner en quelque sorte le change, la CFDT et la CFTC intensifient alors leurs critiques sur les *"mauvaises conditions"* d'application de la Réforme : à la CFDT, on se dit par exemple *"déçu du comportement des chefs d'établissement"* devant la reclassification, que ces derniers appréhenderaient *"comme une mesure administrative"*.

c - Des témoins qui expriment des inquiétudes

Les syndicats ne sont pas les seuls à émettre des réserves ou des critiques. Parmi les observateurs de France Télécom, certains sociologues

⁵⁹ Interview réalisée à la DR de Lyon le 23 mars 1994.

⁶⁰ Interview réalisée à la DR de Lyon le 1er février 1994.

⁶¹ *La lettre de l'Expansion*, 31 mai 1993.

expriment au cours des années 1991 et 1992 des inquiétudes sur ce que serait l'application de la Réforme.

Un premier exemple de ce type d'inquiétude est fourni par E. MERCIER, E. REYNAUD et J.-D. REYNAUD⁶² dans la conclusion de leur analyse sur la négociation de la Réforme. Les auteurs y mentionnent en effet deux points de passage délicats de sa future application : la gestion de la mobilité et la déconcentration. Sur la mobilité, ils font ressortir que la gestion des ressources humaines, qui ne peut pas être prisonnière d'une efficacité à court terme, doit désormais faire progresser les salariés en raison de leur contribution à l'entreprise, et donc en utilisant de nouveaux moyens d'évaluer ce qu'ils font : *"Est-il possible d'inventer des outils et des modes de gestion suffisamment souples pour atteindre cet objectif, suffisamment clairs et stables pour être négociés et acceptés ?"*⁶³ La mise en place de la décentralisation, en outre, est vue comme incertaine, dans la mesure où le point de départ n'est pas une bureaucratie autoritaire et étouffante, mais une organisation qui a déjà connu des changements profonds dans les relations de travail et dans la culture : *"La réforme saura-t-elle institutionnaliser des apprentissages ? (...) (L'effet) peut être pervers, notamment si l'effort pour tout éclairer ignore trop les aspects positifs et constructifs des 'arrangements' antérieurs. Il peut en effet, s'il décourage ainsi l'initiative des cadres intermédiaires et la mobilisation de tous, avoir pour conséquence le renforcement de la centralisation même qu'il voulait corriger"*⁶⁴.

Un autre observateur, qui connaît bien la réalité du fonctionnement des Télécom, N. ALTER, livre dès 1992⁶⁵ une opinion nettement critique. Même s'il faut situer celle-ci dans un contexte de distanciation croissante du sociologue vis-à-vis de son ancien employeur, et donc la relativiser, le témoignage est intéressant. S'appuyant sur une enquête réalisée en Bretagne, N. ALTER dit ne pas observer de mobilisation : *"Alors que les grands changements précédents, le développement du téléphone, le passage au commercial, avaient représenté de formidables occasions d'échanges et d'enrichissement mutuel, celui-ci semble au contraire amener l'inverse. Ce*

⁶² *Les réformes de 1990 à France Télécom*, rapport de recherche CNAM, 88 p.

⁶³ La citation se trouve page 83 du document cité.

⁶⁴ La citation se trouve page 85.

⁶⁵ Dans une lettre publiée récemment dans l'ouvrage écrit avec C. DUBONNET, *Le manager et le sociologue*, p. 207-214, Paris, Dynamiques d'entreprises/L'Harmattan, 1994.

n'est plus le goût de l'entrepreneuriat qui guide l'action, c'est le résultat d'un engagement strictement contractuel avec l'entreprise." N. ALTER précise que ce constat est local, mais qu'il a le sentiment de son caractère général. Car selon lui, la Réforme est passée "pour des considérations de l'ordre du calcul ou de celui du rapport de force" chez des salariés qui partagent avant tout l'objectif "de la réussite et un certain goût pour la modernisation. (...) C'est là je crois toute l'ambiguïté du passage de la Réforme. Personne ne s'est opposé sérieusement aux lois qu'elle représente. Mais personne ne s'est engagé à la mettre en oeuvre."

N. ALTER exprime également de fortes réserves sur le contenu de la Réforme elle-même : il se dit gêné par le fait *"qu'elle se dote d'un appareil et d'un discours standardisant. (...) Même si le management parvient par exemple à accepter l'idée d'autonomie et de négociation, il le fait avec un tel zèle rationalisateur que je n'arrive plus à y retrouver les marques de l'acteur, sauf à croire qu'il peut, individuellement ou collectivement, fonctionner dans un cadre préétabli."*

Evolution de l'organisation, critiques syndicales, inquiétudes de certains observateurs : avant même son application, et malgré sa décision, la Réforme à France Télécom est encore en quête de légitimité. L'environnement externe de l'exploitant et ses turbulences contribuent eux aussi, et de manière spectaculaire, à cette transformation des conditions de mise en place.

2) Un environnement stratégique en forte évolution

"Nous ne sommes pas assez réactifs. Il nous faut passer d'une culture d'arsenal - où l'offre technique prime - à une logique commerciale", déclare au début de l'année 1992 Jacques Burillon aux journalistes de L'Expansion⁶⁶. La concurrence "encadrée" qui règne en France depuis l'accord de 1989⁶⁷ en matière de mobiles, de réseaux privés et de services à valeur ajoutée, est la

⁶⁶ "France Télécom ou comment devenir une entreprise sans entrepreneurs", p. 56-60, *L'Expansion*, 23 janvier/5 février 1992.

⁶⁷ L'accord du 7 décembre 1989, signalé au début du chapitre 2, approuvé en Conseil des ministres européen, instaure cette concurrence, en libéralisant l'ensemble des services et des terminaux contre le maintien de "droits exclusifs et spéciaux" sur la téléphonie vocale et les infrastructures.

justification la plus fréquente de la Réforme comme du changement de structure déjà évoqué, consistant à supprimer l'échelon des Directions régionales comportant plusieurs Directions opérationnelles. Mais cet état de concurrence partielle, qui laisse sous monopole la téléphonie vocale et les infrastructures, et qui alimente le contexte de la négociation de la Réforme comme celui du changement de structure "EO 1", ne dure que peu de temps. L'année 1993 introduit en effet un changement de règles du jeu, auquel la Direction de France Télécom réagit par un projet de changement de statut, ainsi qu'une seconde réforme de structure.

a - Un changement des règles du jeu

Le marché européen des télécommunications constitue un enjeu de 700 milliards de francs, soit plus du tiers du total mondial. Certains experts lui prédisent des taux de croissance de 7 à 8 % jusqu'à la fin du siècle. En l'an 2000, il devrait assurer, selon eux, 7 à 10 % du Produit Brut de la Communauté. Même si de telles prévisions peuvent paraître optimistes, opérateurs étrangers et entreprises d'autres secteurs sont prêts à y entrer en force : les nouveaux services ont en effet des potentiels de croissance très élevés (on prévoit par exemple que la croissance du chiffre d'affaires des mobiles passera de 3 à 10 milliards de francs entre 1990 à 1996).

Cela explique que le marché des télécommunications soit régulièrement l'objet de débats et de considérations économiques au niveau européen. Ainsi, à l'automne 1992, une large consultation est lancée auprès des principaux acteurs de ce marché. Le 25 mars 1993, les présidents d'opérateurs de télécommunications se réunissent à Bruxelles, pour examiner un projet de texte élaboré par la Commission et proposant une concurrence totale sur les services de téléphonie vocale pour l'année 1998. Quelques mois plus tard, en juin 1993, les autorités de Bruxelles confirment cette décision. Mi-juillet, en France, le rapport Dandelot prône la transformation du statut de France Télécom en société anonyme et l'ouverture de son capital. Le 4 août, Gérard Longuet, redevenu depuis 1993 le ministre de tutelle des Télécom, décide de donner suite à ces recommandations sans attendre l'avis du Conseil d'Etat.

Alors que les conséquences de la Réforme de 1990 commencent à peine à se faire sentir - 1993 marque en effet le début de la reclassification, pour les cadres -, le président Marcel Roulet prend alors la parole, lors d'une

interview vidéodiffusée le 24 septembre⁶⁸. "Le statut de 1990 était une réponse aux décisions du Conseil des Ministres Européens de 1989 qui prévoyait d'accroître la concurrence, mais en maintenant sous monopole les infrastructures et le téléphone. Mais les autorités de Bruxelles ont décidé, en juin 1993, après un an de réflexion, d'ouvrir totalement à la concurrence, en 1998, le service téléphonique qui constitue le coeur de notre métier et 80 % de notre chiffre d'affaires. C'est un événement considérable qui bouleverse totalement les règles du jeu. Cela va être un choc majeur pour notre maison." Lorsque le journaliste lui demande si France Télécom est prêt à faire face, Marcel Roulet répond : "Malgré tous les efforts, malgré les progrès incontestables déjà réalisés, je pense sincèrement que, aujourd'hui, la réponse est non. (...) Notre cadre juridique ne nous permet pas une mobilité stratégique suffisante pour lutter à armes égales avec nos concurrents. (...) Toutes ces raisons m'ont conduit - et cela ne date pas de l'été - à l'intime conviction que, du fait de l'évolution du cadre réglementaire, nous devons impérativement adapter notre statut pour disposer d'un capital, avoir des actionnaires minoritaires autres que l'Etat et mettre ainsi tous les atouts dans notre jeu. Alors nous serons prêts pour 1998. Car ce qui est nouveau, et qui date de l'été, c'est que, désormais, le calendrier est connu, l'échéance est fixée."

Le projet d'un nouveau changement de statut pour France Télécom est donc rendu officiel. Gérard Longuet soumet au gouvernement un projet de transformation du statut de l'Exploitant autonome de droit public en société anonyme (SA), dans le but de doter France Télécom d'un capital. Deux conditions proposées par la Direction de France Télécom sont retenues par le ministre : d'une part, l'Etat resterait majoritaire dans la société qui serait créée ; d'autre part, les garanties liées au statut actuel du personnel concernant en particulier la sécurité de l'emploi seraient maintenues. "L'objectif est de changer le statut de l'entreprise et non pas de changer le statut du personnel. Les fonctionnaires resteront fonctionnaires", précise explicitement Marcel Roulet, qui tente ainsi de tracer un parallèle entre la Réforme de 1990 - qui avait transformé l'opérateur sans toucher au statut des agents - et le projet qu'il propose.

⁶⁸ Cette interview est retranscrite dans *Fréquences*, cahier n° 2, octobre 1993. Des extraits en sont donnés en annexe 3 b.

b - La grève d'octobre 1993 et le nouveau débat

Le parallèle avec 1990 s'arrête là, car, en septembre 1993, aucun débat du type de celui qu'avait animé Hubert Prévot n'est envisagé. Marcel Roulet ouvre seulement la concertation avec les organisations syndicales, et tente de situer son projet sur un terrain seulement économique et non politique. Ainsi, au journaliste qui remarque que la question du changement de statut apparaît aux yeux de beaucoup comme une conséquence du changement de gouvernement, il réplique : *"Il faut dissiper cette idée. Le changement de statut est fondamental pour l'avenir du groupe et il est une conséquence des décisions de Bruxelles de juin 1993. (...) Ce qui est prévu aujourd'hui, c'est de doter France Télécom d'un capital détenu par l'Etat. C'est donc le contraire d'une privatisation. (...) Je peux vous assurer que le personnel fonctionnaire en place gardera son statut, avec les garanties qui lui sont attachées. Il sera affecté dans la société anonyme dans des conditions qui restent à déterminer juridiquement."*

Vaine tentative, semble-t-il : dès le mois suivant, le 12 octobre 1993, une grève de très large ampleur est organisée par tous les syndicats à La Poste et à France Télécom, et atteint dans ce dernier le taux de participation record de 75 %. Dès le lendemain, Marcel Roulet constate dans un communiqué⁶⁹ que *"le personnel de France Télécom s'est exprimé fortement. Avec calme et sérieux, il a ainsi manifesté son attachement à sa maison, et sa volonté de participer à la construction de son avenir"*. Il précise que le gouvernement a décidé de maintenir le statut des fonctionnaires, et garanti que France Télécom resterait *"une grande entreprise publique en charge d'un grand service public"* : *"l'affirmation de ces deux engagements doit nous permettre de poursuivre le dialogue amorcé avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives"*. Une semaine plus tard, le 20 octobre, le ministre Gérard Longuet, relève à son tour dans un communiqué⁷⁰ *"le pourcentage très élevé de grévistes"* qui montre selon lui *"une forte inquiétude des personnels liée notamment à la réforme projetée par le Gouvernement"*. Deux orientations sont alors précisées : d'abord, *"clarifier les modalités du maintien du statut des fonctionnaires de la future société publique"*, et ensuite *"préciser les thèmes*

⁶⁹ Reproduit en annexe 3 c.

⁷⁰ Reproduit en annexe 3 d.

du dialogue interne que le Président de France Télécom mènera dans les prochains mois".

La clarification des modalités du maintien du statut des fonctionnaires au sein d'une société anonyme intervient le 18 novembre, avec l'avis rendu par le Conseil d'Etat⁷¹ : ce maintien est effectivement possible, sous réserve que la loi créant la société anonyme définisse les missions de service public qui lui sont confiées, que son capital soit détenu majoritairement par l'Etat (lequel nomme et révoque son président), et que des dispositions lui imposent le respect de la bonne exécution du service public et sa continuité. La seconde orientation, celle du dialogue interne souhaité par le ministre, est précisée une semaine plus tard : G. Longuet confie à Marcel Roulet *"le soin de conduire au sein de l'entreprise publique un débat approfondi destiné à explorer et comparer les voies possibles sur l'avenir stratégique, économique et social de l'entreprise, (...) tout au long du premier semestre 1994"*⁷², pour que le président de France Télécom en rende ensuite compte et fasse des propositions.

Le principe d'un nouveau débat est donc lancé. Marcel Roulet nomme alors Martine Chopin, Directeur régional de Champagne-Ardenne depuis 1991, responsable de l'opération. Dans l'une de ses premières déclarations⁷³, celle-ci affirme vouloir *"faire de ce débat un vrai débat, ouvert, transparent, sincère et constructif"*. De très gros moyens sont alors déployés : à mi-avril, on compte déjà 43 journées pour les cadres ayant réuni 9313 participants, 46 groupes d'animation ayant fait remonter 1000 questionnaires, 64 dossiers établis par une Agence d'information... Toutes les deux semaines, une émission vidéodiffusée en interne aborde des thèmes relatifs à l'évolution du marché des télécommunications, au service public, aux ressources humaines. Mais le sentiment que ce débat succède à la décision, au lieu de la préparer, est général, alimenté notamment par deux faits. D'une part, la signature, le 7 décembre 1994, d'une alliance stratégique avec Deutsche Telekom dans le secteur des réseaux privés d'entreprises internationaux, laisse penser que les manoeuvres stratégiques ne tiennent pas compte de ce que pourra donner la consultation interne. D'autre part, la tenue de réunions animées par des cadres en direction des agents, pour relayer le débat sur le terrain opérationnel, se poursuit jusqu'à la fin du

⁷¹ Présenté en annexe 3 e.

⁷² Cité en annexe 3 f.

⁷³ Interview du journal *Fréquences*, cahier n° 2, mai 1994.

mois de juin, c'est-à-dire jusqu'à la date où Marcel Roulet rend son rapport au ministre : l'idée que le rapport est "déjà écrit" se généralise.

Dans son rapport au ministre⁷⁴, le président de France Télécom affirme que *"c'est précisément le refus de tout changement, même comportant des risques, qui représenterait à terme le danger le plus grave pour la capacité de France Télécom à faire face à ses missions"*. La nécessité de changer le statut est alors réaffirmée : *"Pour lutter à armes égales contre ceux qui seront - qui sont déjà - ses concurrents, France Télécom doit être transformé en une entreprise de plein exercice, dotée d'un capital, et ayant des actionnaires minoritaires autres que l'Etat."* Néanmoins, la faible mobilisation autour du débat et la proximité de l'élection présidentielle conduisent le gouvernement à ne prendre aucune décision dans l'immédiat.

c - La seconde refonte des structures

Si le politique est temporairement bloqué, la Direction de France Télécom n'est pas décidée à temporiser. Laissant là la question du statut et attendant sans doute des jours meilleurs, elle met en chantier une nouvelle réforme de l'organisation interne : "EO 2"⁷⁵. Le 21 décembre 1994, le Conseil d'Administration approuve le projet, qui vise cette fois-ci non les niveaux de direction mais les différents services opérationnels qui assurent quotidiennement les prestations et services demandés par les clients.

Schématiquement, les établissements opérationnels de France Télécom sont de trois types. Les Centres de construction de lignes (CCL) sont chargés de construire les infrastructures, de réaliser les raccordements et de faire la maintenance du réseau ; les Centres principaux d'exploitation (CPE) réalisent la connexion des abonnés au réseau ainsi que la gestion du service après-vente ; les Agences commerciales (AC) recueillent les demandes d'abonnements en provenance principalement des particuliers. Ce découpage repose sur des décisions prises au début des années 1970 (et mises en application dans la seconde moitié de la décennie), caractérisées par le sous-équipement du pays (4,2 millions d'abonnés en 1970) et un petit

⁷⁴ Rapport à Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur sur l'avenir du Groupe France Télécom, 1er août 1994, 27 pages. Les citations se trouvent respectivement pages 19 et 22.

⁷⁵ Ce sigle signifie : deuxième étape de l'évolution de l'organisation.

nombre de produits (le téléphone et le télex). Elle s'est d'ailleurs révélée efficace pour "produire" des lignes téléphoniques et équiper ainsi la pays.

L'analyse du marché des télécommunications des années 1990 révèle que cette division du travail n'est plus aussi adaptée. La diversification de la demande - toujours des particuliers, mais aussi des professions libérales, des commerces, des entreprises, des grands comptes... -, et l'évolution technologique (la numérisation progressive du réseau) constituent des données communes à tous les opérateurs, qui y répondent par des modifications de structures. La Direction de France Télécom considère que l'organisation est trop complexe (il s'agit de coordonner trois établissements différents pour la quasi-totalité des opérations) et ne donne pas suffisamment aux agents la vision complète des services fournis aux clients. Le principe d'une réorganisation est adopté : il s'agirait, dans le cadre des actuelles Directions régionales, de mettre en place de nouveaux établissements centrés sur différents types de clients : les entreprises, les "professionnels" (commerces, PME), et les "résidentiels" (particuliers).

Le projet prévoit la mise en place de cette nouvelle organisation avant la mi-1997, pour aborder de manière efficace l'échéance du 1er janvier 1998. Mais dans la mesure où les implications de cette nouvelle organisation sont lourdes en matière de gestion des ressources humaines - car il s'agira d'organiser la mobilité et l'affectation des cadres dans ces nouveaux établissements, en fonction des résultats qu'ils obtiennent aujourd'hui -, la perspective d'"EO 2" plane sur le quotidien de l'encadrement de France Télécom au cours des mois où se termine l'application du Volet social de la Réforme, c'est-à-dire pendant le dernier trimestre 1994 et le début de l'année 1995.

Changement des règles de la concurrence, projet de SA et organisation d'un débat interne, poursuite de la réforme des structures, tous ces événements tissent le cadre d'un environnement stratégique en mutation rapide, et ne peuvent manquer de s'interpénétrer avec la mise en place des outils du VSR. D'où un corps social aux réactions diverses, mais globalement méfiantes, comme nous allons le voir à présent.

3) Un corps social hétérogène

Il existe à France Télécom une tradition de recherche sur le personnel, à l'initiative d'abord des chercheurs, puis des directions elles-mêmes⁷⁶. Suite à la négociation de la Réforme, des enquêtes menées soit par des chercheurs, soit par des consultants, permettent de prendre le pouls de l'organisation dans les années 1992-1993, c'est-à-dire juste avant l'application des outils de la Réforme. Un sondage interne, puis des études sur des catégories hiérarchiques et une première analyse des attitudes par rapport aux outils de gestion, font apparaître un corps social relativement divisé.

a - Les enseignements d'un sondage interne

En avril 1992, l'institut CSA réalise pour la CFDT un sondage sur les agents de France Télécom et de La Poste⁷⁷, avec comme thèmes principaux le jugement sur le nouveau statut, le climat social, l'image des syndicats, le jugement sur la situation actuelle de France Télécom et de La Poste et sur leur avenir.

Deux enseignements ressortent du sondage réalisé à France Télécom : un jugement plutôt positif pour la situation présente, et une anticipation plutôt négative de l'avenir proche. La situation présente est appréciée au travers des conditions de travail et la coordination entre établissements : 81 % des agents se déclarent personnellement satisfaits de travailler dans leur entreprise, avec des scores voisins entre Direction et établissements, et deux agents sur trois considèrent que la coordination des Agences, CCL et CPE est satisfaisante. Si une majorité pense que la situation actuelle permet de faire face à la concurrence, 82 % cependant déclarent, paradoxalement, qu'elle ne leur permet pas de répondre de manière satisfaisante aux besoins des clients.

⁷⁶ Comme en témoignent C. DUBONNET et N. ALTER dans *Le manager et le sociologue* (Paris, Dynamiques d'entreprises/L'Harmattan, 1994, 239 p.). On doit notamment à C. Dubonnet d'avoir mis en place, à partir de 1982, un réseau d'ergonomes et de sociologues produisant pour la Direction générale des études sur certaines populations (cadres, maîtrise, agents du commercial...) ou des fonctionnements (pratiques participatives, marche d'un service...). Certains membres du réseau étaient même salariés de France Télécom, comme Norbert Alter, Claude Giraud, Wladimir Iazykoff...

⁷⁷ *L'attitude des agents de France Télécom et de La Poste à l'égard de leur situation professionnelle*, document interne. Il s'agit en fait de deux sondages menés en parallèle, auprès d'échantillons représentatifs : 376 agents pour France Télécom, 637 agents pour La Poste.

Dans ce contexte, l'image globale des syndicats est caractérisée par une confiance limitée : près d'une personne sur deux dit ne faire confiance à aucun syndicat pour améliorer les choses, la CGT restant le premier syndicat cité, devant la CFDT, FO et la CFTC.

Si la situation présente est donc jugée plutôt satisfaisante, l'avenir proche est, lui, vu plutôt négativement. Ce sont d'abord les effets de la Réforme qui font l'objet d'anticipations négatives : si ceux-ci sont globalement vus comme répondant aux besoins des clients (71 %) et adaptés à la concurrence (67 %), il n'y a qu'une majorité relative (45 %) pour juger que le nouveau statut a des effets positifs pour le service public, et les répercussions sur les conditions de travail sont redoutées par 37 %. Concernant la situation personnelle des agents, le jugement des conséquences du nouveau statut est très partagé : un sur trois pense que ces conséquences sont positives, et un sur trois pense le contraire. Cette réponse est sans doute à lier avec la peur d'un éloignement du secteur public : 84 % des agents considèrent en effet que leur organisation s'achemine vers la privatisation.

Ainsi, deux ans après la négociation de la Réforme, celle-ci apparaît comme davantage tournée vers les intérêts économiques de l'exploitant que vers les intérêts individuels des agents. Cependant, les attitudes sont à différencier selon les catégories hiérarchiques.

b - Des catégories hiérarchiques inégalement impliquées dans la Réforme

Des études qualitatives complètent et surtout nuancent ce constat chiffré, pour les populations de cadres et de non-cadres. Ces derniers, bien qu'ils représentent l'ensemble le plus important (près de 140.000 personnes), n'ont pas été l'objet d'études très nombreuses depuis l'abandon, en 1989, des panels permettant de suivre l'évolution des opinions du personnel⁷⁸. Deux documents existent néanmoins. En premier lieu, un rapport de septembre 1991, sur la base d'une étude sociologique menée sur les personnels d'exploitation de France Télécom au moyen d'un questionnaire⁷⁹ défend

⁷⁸ Et dont C. GIRAUD, l'un de ses concepteurs, dresse un bilan dans "L'observation sociale : une autre conception de l'organisation", *Revue française de gestion*, janvier-février 1992, p. 5-17.

⁷⁹ GIRAUD, C. et SMOREDA, Z. (1991) - *Des salariés non cadres aux salariés producteurs : de la solidarité de corps à l'émergence d'une conscience identitaire unique. Rapport d'enquête sur*

l'idée d'une identité sociale spécifique aux non-cadres, naissant non d'une action collective concertée, mais d'une culture commune du retrait dans le travail et de la fusion comme norme de comportement. Au sein de ces non-cadres, appelés positivement "*producteurs*" par les auteurs de l'étude, des situations spécifiques existent : les "*techniciens*", les "*lignards*" et les "*salariés du service général*". Mais pour chacune d'entre elles, les solidarités de corps apparaissent "*désactivées*".

En second lieu, une enquête sur les "non-cadres" de la région parisienne⁸⁰ situe plus précisément ces attitudes face à la Réforme. Les représentations apparaissent marquées par plusieurs contradictions, dans lesquelles on retrouve certaines des conclusions du sondage de 1992 : l'agent voit son avenir individuel plus négativement que le futur de France Télécom, et perçoit le nouveau système de gestion comme étant plus lourd que le précédent, bien qu'il juge sévèrement les anciennes règles. En fait, l'univers cognitif des agents se polariserait sur les représentations du "*service public*" et de "*l'entreprise*" : le premier renverrait à une organisation, une mission, des raisons de fonctionner et des rôles à tenir, à partir desquels se définissent le travail, la profession et les collègues, tandis que "*l'entreprise*" n'évoquerait que des réalités économiques (client, patron, compétition, rentabilité...), et non une organisation sociale. Les attitudes se différencieraient, selon les auteurs de l'étude, en fonction des domaines professionnels : les agents du technique, notamment les plus anciens, n'entrevoient pas positivement leur avenir dans ce qui serait une entreprise, au contraire des agents commerciaux, plus favorables au changement de statut et attendant une reconnaissance de leur activité⁸¹. Les

la population des personnels d'exploitation de France Télécom, Groupe d'analyse sociologique des télécommunications, 40 p.

⁸⁰ KLEMAN, F., PECHARD, P., SMOREDA, Z. (1993) - *Changement organisationnel et représentations du personnel. Etude sur les agents "non cadres" de la région parisienne*, Observatoire social, septembre, 35 p.

⁸¹ Un des derniers panels du GAST (Groupe d'analyse sociologique des télécommunications) avait d'ailleurs montré que les commerciaux, à la différence des autres agents de France Télécom, plaçaient dans leurs facteurs de motivation "*le changement de fonctions choisi et négocié*" et "*la participation aux décisions*", et qu'ils étaient plus sensibles que les autres à l'évaluation par les résultats : "*La hiérarchie des grades leur paraît, plus qu'aux autres, dépassée, et leur préférence va à une évaluation dans le cadre d'un contrat négocié d'objectifs annuels*". Ce résultat est cité par BRIOLE, A., CRAIPEAU, S., LAURAIRE, R. : *La modernisation des télécommunications : France Télécom entre la technique et le marché. Le traitement de la fonction commerciale*, p. 191-214, rapport de recherche, INT/Ministère de la Recherche et de la Technologie, septembre 1992.

agents des services administratifs occuperaient une position intermédiaire, mais espéreraient également une reconnaissance de leur domaine par la nouvelle organisation. En conclusion, les enquêteurs soulignent que, malgré cette diversité d'attitudes face aux orientations de France Télécom, tous les non-cadres jugent négativement le nouveau système de gestion : ce serait là le signe d'un phénomène d'anomie, c'est-à-dire d'attente inquiète de nouvelles règles du jeu, dans un contexte d'affaiblissement des anciennes.

De l'autre côté de la ligne hiérarchique se tient l'encadrement. Lorsque ce terme est pris au sens large, cette catégorie rassemble la maîtrise - chefs de travaux, contrôleurs - , l'encadrement moyen - inspecteurs (IN) - et l'encadrement supérieur - inspecteur principal (INP), ingénieur, administrateur. En ce qui concerne la maîtrise proprement dite, le travail de réflexion d'une Direction Opérationnelle, celle de Nice⁸², fait apparaître que le rôle spécifique de cette catégorie n'est pas clairement perçu, ni par les membres de cette catégorie, ni par leurs interlocuteurs. Le cloisonnement des services, et la rétention d'informations par de nombreux cadres qui chercheraient une source de pouvoir supplémentaire, se combineraient pour cantonner les deux tiers de cette catégorie dans des décisions routinières, relatives à l'exécution du travail seulement.

Pour les cadres proprement dit (à partir de grade d'IN), nous disposons d'un rapport intermédiaire de l'ancien Groupe d'analyse sociologique des télécommunications⁸³. Basé sur une enquête qualitative menée auprès de sept Directions Opérationnelles, ce travail défend le constat d'une gradation de positions au sein de l'encadrement face à la Réforme. Trois attitudes existeraient chez les cadres :

- une attitude de rejet ouvert : chez une majorité des "IN", c'est-à-dire des cadres moyens, le Volet Social de la Réforme serait perçu comme un bouleversement conduisant au chaos, et serait le prélude à une remise en cause des acquis sociaux et à une limitation des opportunités d'évolution.

⁸² BIVER, L. (1991) - *La maîtrise au sein de la Direction opérationnelle de Nice*, document interne.

⁸³ KLEMAN, F. et SMOREDA, Z. (1992) - *Evolution de l'identité professionnelle des cadres dans le contexte de la réforme à France Télécom. Rapport intermédiaire*, Groupe d'analyse sociologique des télécommunications, 34 p.

Par intérêt personnel ou par loyauté vis-à-vis des équipes, en tout cas par crainte d'une perte de légitimité dans l'organisation et surtout vis-à-vis des agents, ces opposants à la réforme manifesteront soit un refus ouvert, soit, lorsqu'il s'agit des plus anciens et de ceux qui sont proches de la retraite, d'un retrait centré sur la passivité et la défense des intérêts personnels ;

- une attitude ambivalente d'apparente acceptation : elle existerait chez les cadres craignant d'être jugés sur les résultats, mais appréciant une représentation valorisante de leur rôle. Ce comportement se concrétiserait par un discours positif sur la réforme, mais aussi une absence d'implication solide : le rôle managérial du cadre serait plus projeté que réalisé, de telle sorte qu'on applique des procédures officielles sans chercher à défendre véritablement le projet de la DG ;

- une attitude "loyale" d'acceptation inconditionnelle : elle viendrait des personnes reconnaissantes à France Télécom des promotions reçues et des responsabilités atteintes. Ce serait le cas des chefs de centre (c'est à dire des chefs d'établissement opérationnels tels que les agences commerciales ou les centres de construction de lignes) étant "montés", des administrateurs et des ingénieurs. On trouverait donc parmi ces cadres-là une implication maximale.

c - Le risque de rejet diffus des nouveaux outils de gestion

Le constat de ces attitudes hétérogènes ne surprend pas dans une organisation aussi nombreuse et aux métiers aussi divers que France Télécom, mais il conduit à s'interroger sur l'importance du risque de rejet des outils de gestion issus de la Réforme. Deux documents invitent précisément à prendre au sérieux l'hypothèse d'une réception formelle et ritualiste des outils, au détriment d'une acceptation de leur principe.

Le premier document est une étude menée à la demande de France Télécom par le Cabinet ETCHEGOYEN, portant sur l'analyse ethnographique du fonctionnement de trois établissements opérationnels⁸⁴. Celle-ci fait ressortir des situations très différentes d'un endroit à l'autre. En effet, si, globalement, il y a un défaut d'encadrement - au sens où le rôle des

⁸⁴ France Télécom : synthèse du rapport final, rapport d'étude rendu le 25 février 1993 à la Direction des ressources humaines, 1993, 26 p.

cadres n'est pas clairement établi - et des difficultés de communication interne, les expériences de changement connaîtraient des destins très variables. Lorsqu'elles se diffusent de façon réussie, il semblerait que ce soit davantage grâce à la parole des salariés qui y participent que grâce aux manuels. En effet, selon cette étude, dans une organisation où le siège social est vu comme lointain et opaque, et où les agents ne sont pas sensibles aux arguments économiques, les comportements individuels mettent du temps à changer. Or, une attitude largement répandue est celle consistant à valoriser la règle - souvent au détriment de l'esprit qui a présidé à sa formulation - tout en cherchant à biaiser par rapport à celle-ci. De ce fait, le VSR, porteur de la "nouvelle gestion des ressources humaines" préconisée par les dirigeants de France Télécom, serait apprécié très différemment selon les modes de management locaux, c'est-à-dire selon les habitudes de relation et de direction : là où domine le repli derrière les règles, le VSR n'apparaîtrait que comme une nouvelle série de règles, qu'on chercherait à appliquer plus dans la lettre que dans l'esprit.

La possibilité d'une acceptation "officielle" des nouveaux principes de GRH, cachant une attitude de blocage officieuse, est évoquée dans un second document : un diagnostic organisationnel sur les Directions opérationnelles de Lens et Nanterre⁸⁵. On y retrouve la même idée d'une suspicion à l'égard des nouvelles règles du jeu : le constat formulé est que les nouvelles pratiques managériales ne sont pas rejetées, mais font l'objet de scepticisme, en particulier auprès des cadres intermédiaires et des agents de maîtrise. L'exemple avancé, celui de l'entretien de progrès, est à cet égard éclairant : celui-ci serait vu comme une action gratuite ne portant pas à conséquence, sans qu'il y ait de relation entre l'entretien et la notation... Contrairement à l'objectif de cet outil de management. La conclusion de cette étude est ainsi que les nouveaux outils de management courent le risque d'être vidés de leur sens et de donner lieu à une utilisation ritualiste : on en appliquerait la lettre et non l'esprit. L'acceptation officielle d'une nouvelle logique managériale n'empêcherait donc pas de continuer à fonctionner avec les anciennes règles.

⁸⁵ MUSSELIN, C. (1991) - *Rapport de synthèse sur les Directions Opérationnelles de Lens et de Nanterre*, Centre d'analyse, de formation et d'intervention, 77 p.

Dans le cas de France Télécom, s'agit-il d'un risque mineur, ou d'une réelle pierre d'achoppement pour l'évolution du management ?⁸⁶ Que vont devenir concrètement tous ces efforts en vue de l'introduction du modèle de la compétence ? Ce que les études disponibles ne permettent pas de dire, une recherche approfondie peut l'analyser, à partir d'un cadre théorique qu'il s'agit maintenant de présenter.

III - L'INTRODUCTION DU MODELE DE LA COMPETENCE A FRANCE TELECOM : UN CADRE D'ANALYSE

A ce stade de l'enquête, deux conclusions provisoires se font jour. D'une part, le modèle de la compétence, qui se traduit dans les entreprises par une mobilisation individuelle des salariés sur la base de définition d'objectifs et d'évaluation, est une logique de gestion non universelle, nécessitant que des présupposés soient remplis. D'autre part, France Télécom, dans la période allant de la négociation du Volet social de la Réforme à son application, présente des signes de résistance et laisse craindre un rejet, éventuellement diffus, des outils de gestion qui en sont issus. De quelle nature seront ces difficultés ? Quelle importance auront-elles ? Comment les comprendre, au-delà des poncifs comme "la résistance au changement" ou "le poids des habitudes" ? Et surtout, quelle marge de manoeuvre a le gestionnaire opérationnel, qui ne décide pas l'application de ces outils, mais qui est chargé de la réaliser ?

⁸⁶ La même interrogation porte sur les outils d'amélioration de l'efficacité, dans la mesure où les constats formulés par les divers groupes de travail ou les témoignages de divers acteurs vont tous dans le même sens : "parachutés" de haut en bas, les outils sont peu utilisés, voire inutilisables, car il n'y a pas d'appropriation de ceux-ci par les opérationnels qui en sont pourtant les premiers clients. Une étude récente sur le devenir réel d'une méthode de "suivi fin d'activité", préconisée par un Cabinet de conseil externe au sein d'une Direction Régionale, a fait apparaître la faillite de son implantation, pour des raisons liées à la mauvaise communication du changement et surtout aux stratégies déployées par différents acteurs en vue de se protéger d'un outil perçu comme un moyen de contrôle inacceptable. Cf. P. PECHARD et C. DEFELIX, *Le suivi fin d'activité en Direction régionale de Nancy*, DG/DRH, mai 1993, 71 p.

Les sociologues qui ont reconstitué la négociation du VSR⁸⁷ considèrent, en 1991, que *"pour apprécier les difficultés (que les nouveaux outils) rencontrent, il serait nécessaire d'une part d'avoir une vue réaliste de la situation à partir du bas, dans sa réalité concrète. (...) Il faut en retenir la nécessité d'une étude localisée, dans un très petit nombre de centres, sur le jeu réel des pouvoirs et des décisions et sur l'effet des transformations apportées. Analyse partant 'd'en bas', qui permettrait de comprendre comment une grande organisation absorbe une réforme et se l'approprie."* C'est effectivement une étude "d'en bas" qu'il s'agit de préparer : loin des textes et des plaquettes de présentation, loin des bureaux feutrés de la Direction générale, mais dans le fonctionnement quotidien des unités opérationnelles qui emploient le plus grand nombre de personnes. Une fois le problème clairement posé (1), nous verrons qu'il s'inscrit dans une optique certes présente dans les sciences de gestion (2), mais qui gagne à emprunter aux sciences sociales voisines des concepts permettant de bâtir un modèle d'analyse (3).

1) Position du problème : l'introduction d'un changement managérial

Par "introduction", nous comprenons la phase d'entrée et de première mise en application des outils de gestion : ainsi comprise, l'introduction des outils se situe en aval de leur décision ou négociation, et en amont de leur fonctionnement rôdé et quotidien. Les informations dont nous disposons nous permettent en effet de penser que cette phase risque d'être critique à France Télécom ; elles justifient une proposition générale guidant l'analyse, ainsi que des choix et des questions qui sont autant de perspectives de recherche.

a - L'introduction, phase critique

Les tentatives vaines de réforme des PTT avant 1988, la longue phase de débat en 1989, et la négociation de 1990 nous montrent que la décision du VSR a été un processus long et complexe. Puisque celle-ci s'est concrétisée, deux tentations se présentent : soit s'en tenir à l'étude de cette décision - ce

⁸⁷ MERCIER, N., REYNAUD, E., et REYNAUD, J.D. (1991) - *Les réformes de 1990 à France Télécom*, rapport de recherche CNAM, 88 p. Les citations se trouvent p. 84 et 86.

que nous pourrions appeler "la tentation normative" -, soit remettre à plus tard l'analyse de ce que les outils ainsi introduits auront produit dans l'organisation - ce qui pourrait s'appeler "la tentation du regard lointain". Dans le premier cas, on se contente d'un travail informatif, qui analyse éventuellement l'émergence de la décision, mais qui demeure à un stade normatif : on n'étudie pas la mise en application de la décision, souvent parce qu'on considère qu'il est évident que la décision sera appliquée. Dans le second cas, on considère que les périodes transitoires où on met en place de nouveaux outils ne sont finalement pas très importantes, parce que les difficultés éventuelles que l'on y rencontre ne sont que des "péchés de jeunesse" qui seront bien vite effacés. D'un côté, on croit implicitement à la toute-puissance des outils, à leurs qualités intrinsèques qui emporteront nécessairement l'adhésion ; de l'autre, on croit au pouvoir du temps, de la maturation d'une organisation.

Certes, ces deux types de travaux sont nécessaires ; mais il nous semble dommageable de se contenter seulement de l'un ou de l'autre. La période transitoire et charnière qui est celle de l'introduction de nouveaux outils est à notre avis la plus importante, et doit donc attirer plus d'attentions et d'efforts de la part des chercheurs. L'analyse des décisions est certes un champ de recherche aux enjeux importants, mais il doit être complété par l'analyse de leur mise en oeuvre, dont dépend largement leur succès ou leur échec sur le terrain. En d'autres termes, il s'agit de transposer à la gestion le souci et la posture méthodologique des sociologues des sciences et des techniques. M. AKRICH, M. CALLON et B. LATOUR⁸⁸, en recherchant à quoi tient le succès des innovations, concluent non seulement que l'innovation ne correspond pas à un enchaînement de décisions rationnelles, mais encore qu'elle ne constitue pas une technologie objectivement meilleure, ni une réponse satisfaisante à une demande : pour comprendre le succès ou l'échec, il faut accepter l'idée qu'un objet n'est repris que s'il parvient à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux.

Paradoxalement, cette conclusion, qui bat en brèche toutes nos idées reçues sur la technologie, est plus facilement acceptée concernant les objets techniques que les changements d'organisation. Pour ces derniers, le mythe

⁸⁸ "A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement", *Gérer et comprendre*, juin 1988, p. 4-15 ; "Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole", *Gérer et comprendre*, septembre 1988, p. 14-29.

de l'outil objectivement meilleur, rationnellement décidé et attendu par le personnel, continue d'avoir la vie dure et d'inspirer un nombre de travaux encore trop important. Il n'est que d'examiner les rayons d'une bibliothèque consacrée à la gestion des entreprises pour s'en persuader : les panégyriques des "méthodes pour réussir" y sont légion. En revanche, peu nombreux sont les travaux présentant, sur des études de cas, la manière dont les gestionnaires introduisent le changement et parviennent ou non à intéresser les acteurs concernés.

b - Une proposition générale pour guider l'analyse

Reprenons les conclusions des travaux que nous avons cités concernant la logique de la compétence et l'évolution récente de France Télécom : c'est à partir de ce matériau que peut émerger une proposition générale pour la recherche concernant cette phase critique qu'est l'introduction des outils du modèle de la compétence.

Une limite générale à la logique de gestion décrite par P. ZARIFIAN est, d'après les travaux que nous avons examinés, la déstabilisation de certaines identités professionnelles, axées non sur l'individu et ses compétences propres, mais sur le collectif de travail et les qualifications socialement reconnues. Des limites plus particulières existent pour les nouvelles classifications - qui, malgré leur ambition de refléter l'organisation réelle, sont toujours orientées, car fruits d'intentions de gestion et de compromis de négociation - et pour l'appréciation des performances individuelles - correspondant davantage à certaines "cités" qu'à d'autres, et donnant éventuellement lieu à des jeux stratégiques.

A France Télécom, la légitimité initiale de la Réforme, "signée" par trois syndicats en juillet 1990, s'est affaiblie dans un contexte d'évolution interne (modification des structures, stratégies syndicales plus critiques, inquiétudes explicites d'observateurs) et externe (remise en cause du statut adopté en 1990, crainte de la privatisation). Un certain morcellement du corps social en résulte, avec un encadrement aux logiques dispersées et des agents jugeant négativement, avant même leur mise en application, les nouvelles règles des gestion.

A la lumière de ces conclusions, nous pourrions être tentés de passer de l'enthousiasme naïf de la tentation normative (la Réforme est négociée,

le plus dur est passé, l'intendance suivra) à un "pessimisme" prononcé : dans ces conditions, les principes et outils du modèle de la compétence n'ont aucune chance d'être appliqués, et vont être très probablement court-circuités sur le terrain. Une telle position pourrait d'ailleurs être entretenue par une mauvaise lecture des monographies de sociologues, où les exemples d'échecs sont très nombreux, plus nombreux que les exemples de réussites. En quelque sorte, pour reprendre la formule de B. GALAMBAUD⁸⁹, l'objet (la gestion) buterait sur le sujet (l'utilisateur).

Ce n'est pas, cependant, de cette manière que nous appréhendons les choses, pour deux raisons, l'une propre à l'organisation étudiée, l'autre à notre positionnement comme chercheur en gestion. D'une part, France Télécom est une organisation qui a quitté le modèle administratif "pur" depuis de nombreuses années, montrant une capacité d'évolution et d'adaptation qui défia les prévisions en termes de cercles vicieux bureaucratiques : parmi les services publics, elle figure donc parmi ceux où le modèle de la compétence a peut-être le plus de chances de réussir. D'autre part, une approche gestionnaire de ce type de changement ne peut mettre en scène seulement des outils et des acteurs : entre les deux, il y un médiateur, qu'est le chef d'unité ou de service, et qui a un rôle à jouer dans l'introduction de l'outil (à condition, comme l'écrit F. PICHAULT, qu'il ne se contente pas d'un management "*panoptique*"⁹⁰).

La lucidité sur les obstacles à l'application du modèle de la compétence, associée à l'idée que l'activité du gestionnaire n'est pas sans impact sur le devenir réel du changement, nous conduit ainsi à une proposition⁹¹ générale qui est en quelque sorte médiane, intermédiaire entre le volontarisme managérial naïf et le pessimisme généralisé, entre l'angélisme et le nihilisme :

⁸⁹ "L'instrumentalité de la gestion des ressources humaines est-elle vice ou vertu ?", p. 54-57, *Actes du 5ème congrès de l'AGRH*, Montpellier, novembre 1994.

⁹⁰ François PICHAULT parle de management "*panoptique*" pour désigner l'ambition de faire remonter toutes les informations de la périphérie vers le centre. Le gestionnaire qui pratique un tel management, explique-t-il, constate assez vite que la perpétuation ou la dissidence dominant dans le devenir des changements qu'il introduit. Cf. *Ressources humaines et changement stratégique*, Bruxelles, De Boeck Université, 1993, 178 p.

⁹¹ Dans la mesure où cette recherche est d'ordre empirico-inductif, nous préférons employer le terme de "proposition" plutôt que celui d'"hypothèse".

- *l'introduction du modèle de la compétence à France Télécom ne se fera pas sans poser de réelles difficultés, étant donné l'écart qui existe entre les présupposés du modèle et les logiques⁹² guidant les attitudes des agents et des cadres ;*
- *mais cette introduction n'est pas condamnée à l'avance, compte tenu de l'impact de l'action du gestionnaire en charge des unités où les outils du modèle sont introduits.*

c - Des choix et des questions pour la recherche

Ainsi se définit notre direction de recherche : dans le cas présent, nous nous donnons comme objectif d'étudier non seulement les difficultés d'introduction du modèle de la compétence, parce que nous les jugeons que ces difficultés sont probables, mais encore l'impact de l'action du gestionnaire, dont nous pensons qu'il est significatif. D'emblée, cependant, il est nécessaire de circonscrire le champ dans lequel nous allons étudier cette introduction : France Télécom est une entreprise de 150 000 personnes réparties sur 22 Directions régionales, où le Volet social de la Réforme comporte de nombreux principes et outils, et dont la mise en place s'étale sur plusieurs années. Il s'agit donc de faire des choix, en tenant compte des contraintes relatives au chercheur comme au "terrain". Nous avons essayé de convertir les contraintes en opportunités, selon l'optique de "l'opportunisme méthodique" décrit par J. GIRIN⁹³.

Premier choix : celui d'étudier la mise en oeuvre du modèle de la compétence dans des unités opérationnelles de France Télécom, et non dans des services fonctionnels (Directions, ONS). Ce choix a été motivé d'une part par le désir de voir la diffusion des outils "jusqu'au bout de la chaîne", et là où le gestionnaire local est en charge d'unités de taille relativement

⁹² Nous aurons l'occasion, un peu plus loin, de préciser ce que nous entendons par "logiques".

⁹³ "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", communication à la journée d'étude : "La recherche-action en action et en question", AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989, 11 p.

petite : le Directeur d'Agence ou de Centre de construction de lignes "gère" une centaine de personnes.

Deuxième choix : celui de restreindre le modèle de la compétence à certains outils⁹⁴ qu'il suscite dans le cadre du VSR : la nouvelle classification, l'entretien de progrès, et les nouvelles règles de mobilité. Ces manifestations du VSR sont en effet à la fois les plus "visibles" et celles sur lesquelles il est relativement possible d'enquêter (a contrario, il est délicat d'enquêter sur les changements liés aux rémunérations, pour des raisons tenant à la réserve avec laquelle ces problèmes sont abordés par les individus concernés).

Troisième choix : l'unité de temps. Nous avons commencé à bâtir ce projet en 1992-1993, c'est-à-dire au moment où les classifications et le système d'appréciation prenaient leur forme définitive ; or, le statut d'allocataire-moniteur nous conférait assez de disponibilité pour des enquêtes pendant deux années environ. Nous avons donc choisi d'étudier l'introduction des classifications, de l'appréciation et des nouvelles règles de mobilité au cours de la période 1993-1995, sachant que 1993 est l'année de la reclassification des cadres, et 1994 celle de la reclassification des agents ainsi que de la généralisation des entretiens de progrès.

A partir du matériau recueilli sur le modèle de la compétence et sur la situation de France Télécom en 1993, quatre questions émergent :

1) puisqu'une des études internes a fait apparaître un écart de représentation entre le "service public" et l'"entreprise", quelle est la réalité de cet écart ? En d'autres termes, *quelle peut être l'importance de la "distance" initiale entre la logique du modèle de la compétence et l'univers cognitif des membres de l'organisation ?*

2) L'évolution des structures, notamment "EO 1", fait apparaître des unités opérationnelles en relation directe avec des Directions régionales recentrées sur des missions opérationnelles, et laisse donc penser que le "gestionnaire" chef d'unité, a un relatif choix dans la manière de s'y prendre pour introduire les nouveaux outils : *quels modes d'introduction privilégie-t-il ?*

⁹⁴ Ce terme est pris ici dans le sens très large d'outil de gestion : support écrit d'entretien d'appréciation, règle de mobilité, échelle de classification...

3) Les observateurs des changements en entreprise, et notamment de la mise en place de systèmes d'appréciation, parlent de jeux stratégiques et de perceptions différenciées de ces outils : *comment ces outils sont-ils perçus et reçus, et quels comportements se développent à leur égard ?*

4) Il est permis de se demander, en songeant à ceux qui estiment que l'appropriation de ces outils progresse avec le temps, si, à la suite de cette réception, les représentations évoluent. *L'univers cognitif des personnes concernées par les outils se rapproche-t-il de la logique du modèle de la compétence, une fois les outils diffusés ?*

2) Une optique certes présente dans les sciences de gestion

Comment "opérationnaliser" cette proposition générale et ces quatre questions dans un processus de recherche et un cadre théorique ? En d'autres termes, quelle "paire de lunettes" utiliser pour appréhender difficultés d'introduction et la marge de manoeuvre du gestionnaire ? La recherche d'un cadre théorique nous conduit à rompre avec les modèles normatifs, à reconnaître un déplacement de l'objet d'étude traditionnel en gestion, et à puiser dans la littérature des éclairages pour nos directions de recherche.

a - Rompre avec les modèles normatifs

"Rien de plus pratique qu'une bonne théorie". Cette boutade attribuée à K. LEWIN reflète bien cette vérité de bon sens parfois un peu oubliée : la recherche d'un cadre théorique doit avant tout servir l'observation et l'analyse de ce qui existe. Or, en matière d'organisation et de gestion, les modèles disponibles sont pour l'essentiel des modèles normatifs et non des modèles d'analyse.

L'histoire des modèles d'organisation peut être abordée au travers de cette question simple : comment gérer le facteur humain ? Deux grandes traditions existent pour répondre à cette question, qui ont toutes les deux façonné des modèles normatifs indiquant comment la "bonne gestion" doit se faire. Une première tradition s'est constituée autour de la doctrine

scientifique de F. W. TAYLOR⁹⁵ et des principes d'administration de H. FAYOL⁹⁶, avec l'apport inattendu⁹⁷ de l'analyse de la bureaucratie de M. WEBER : le "facteur humain" y est décrit comme contre-productif s'il est laissé à lui-même, et la gestion des organisations doit passer, pour être améliorée, par une rationalisation ; la Science, l'ordre des fonctions, les règles rationnelles et écrites permettent de réduire la part d'imprévu engendrée par le facteur humain. Une seconde tradition s'est constituée à partir de la célèbre enquête "Hawthorne" qui mit en lumière l'impact de la considération et du style de supervision des contremaîtres sur la productivité : bien que la doctrine qui en est directement issue, appelée "Ecole des relations Humaines", fût nuancée⁹⁸, les travaux qu'elle inspira après la Seconde guerre mondiale prirent comme postulat que le facteur humain, libéré de toute rationalisation et stimulé par une organisation participative, est au contraire facteur de productivité.

On sait que l'histoire a rapidement démenti le succès obligé de ces préconisations, et que les sciences sociales ont développé, en regard de ces modèles normatifs, des analyses empiriques permettant d'en expliquer l'échec. C'est ainsi qu'en réponse au modèle rationnel ont été mis en valeur les dysfonctionnements, la contingence des structures et les limitations de la rationalité : il ne peut y avoir de bonne et unique manière rationnelle d'organiser. De même, la mise en évidence d'interactions entre l'organisation technique et le système social, la remise en cause du règne de la "logique des sentiments" chez les exécutants, et surtout le discernement d'acteurs poursuivant des fins propres, ont mis à mal les prétentions du modèle participatif à donner la potion magique du succès.

Il n'empêche : malgré ce combat contre les modèles volontaristes, les publications gestionnaires, et singulièrement celles ayant trait à la gestion des ressources humaines (GRH), restent empreintes de ce caractère normatif fait de présupposés douteux. Au travers des manuels français et anglo-

⁹⁵ *Principles of scientific management* (1909), publié en français sous le titre *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.

⁹⁶ *Administration industrielle et générale* (1918), Paris, Dunod, 1979.

⁹⁷ "Inattendu", dans la mesure où M. WEBER se contentait d'analyser l'apparition et le renforcement de l'organisation bureaucratique, sans préconiser en direction des organisateurs l'application de ce modèle (*Economie et société* (1922), Paris, Plon, tome I, 1971, 651 p.). En revanche, les ingénieurs TAYLOR et FAYOL avaient une attitude directement normative.

⁹⁸ Dans la mesure où elle montrait que l'organisation informelle des groupes de travail n'est pas toujours de nature à favoriser les hausses de productivité : les normes de groupe peuvent aussi jouer un rôle de freinage.

saxons de GRH, J. BRABET⁹⁹ a ainsi montré que bien des ouvrages restent emprunts d'un "*modèle instrumental*" où l'acteur-clef, DRH ou expert, déploie des décisions et outils rationnels de manière programmée, dans le cadre d'une convergence des intérêts supposée. Même les analyses sociologiques en termes d'acteurs, dont le message central est de contester la vanité des changements programmés, ont en quelque sorte été récupérées par un autre modèle sous-jacent à d'autres publications : le "*modèle de l'arbitrage managérial*", où le management sait déployer des stratégies et des méthodes qui dans le long terme, par-delà les tensions provisoires, conduisent à une harmonie globale.

En opposition à ces deux conceptions, les auteurs de *Repenser la GRH ?*¹⁰⁰ proposent un modèle d'analyse où l'attention est donnée aux intérêts non convergents, aux contradictions et aux incertitudes, au désordre accompagnant les changements, et impliquant une théorisation multiple, faisant appel à des méthodologies diverses¹⁰¹. C'est dans ce cadre que nous nous situons pour tester notre proposition générale : *les difficultés d'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom sont à situer dans un contexte de contradictions entre l'univers cognitif du service public et la logique du modèle, et l'impact envisagé pour l'action du gestionnaire est vu non comme source d'harmonie et de cohérence, mais seulement comme réducteur relatif de désordre et de contradictions.*

b - Reconnaître un déplacement de l'objet traditionnel d'étude en gestion

Le choix de ce cadre général nous amène à constater un décalage entre l'intention de recherche qui prévaut ici et l'objet traditionnel de nombreuses études en gestion. En effet, se donner comme objectif l'analyse de l'introduction d'outils de GRH en considérant que cette introduction est à situer dans un tissu de contradictions conduit à se préoccuper certes du contenu du changement (l'outil), mais plus encore du processus d'introduction. Deux contributions récentes de la littérature illustrent ce qui

⁹⁹ "La gestion des ressources humaines en trois modèles", p. 69-141, in *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, 1993.

¹⁰⁰ Par ordre alphabétique : F. BOURNOIS, J. BRABET, J. IGALENS, Y.-F. LIVIAN, P. LOUART, A.-C. MARTINET, J. THOMAS, et S. TYSON.

¹⁰¹ On trouvera en annexe 3 g un tableau synthétique des trois modèles.

est en fait un déplacement de l'objet traditionnel de la recherche en gestion, centrée en général sur l'outil.

La première provient de chercheurs canadiens, A. GOSSELIN et A. DUPRAS¹⁰². Analysant l'introduction de la "rémunération au mérite" dans les hôpitaux du Québec, ils envisagent dans leurs hypothèses de départ l'ensemble des facteurs de succès traditionnellement retenus par leurs collègues : parmi ceux-ci figurent le contenu du système d'évaluation, celui du système de rémunération, le contexte (structure, culture), la nature (complexe ou simple) et le processus d'implantation. La conclusion de cette recherche est qu'il y a une hiérarchie de ces conditions de succès : c'est avant tout en fonction du contexte, de la nature et du processus d'implantation, et non fonction du contenu du changement, que le succès ou l'échec apparaît. Autrement dit, l'outil compte moins que le contexte et l'introduction réalisée par le gestionnaire. Même si la méthodologie utilisée dans cette étude est (d'ailleurs explicitement) limitée, puisque les auteurs se basent non sur l'observation de cas mais sur des interviews de cadres, la conclusion détonne par rapport à ce qu'on a l'habitude de lire en gestion, et appelle à un renouvellement des recherches.

Ce renouvellement est formalisé par P. LOUART¹⁰³, qui montre que les modélisations des changements de GRH sont dépendantes des aspects mis en cause dans ces changements. Ainsi, parce qu'un changement de GRH touche à la fois à la logique d'objectifs de l'organisation (le "*système technico-organisationnel*") et aux ajustements des représentations et des intérêts des acteurs (le "*système socio-politique*"), les modélisations qu'on en a tiré relèvent soit de la famille des modèles issus de l'innovation technique¹⁰⁴, soit de celle des modèles socio-politiques. Dans la première, les "*contraintes technico-économiques*" sont vues comme déterminantes, et l'objectif majeur est de s'y adapter ; mais on y considère implicitement que les changements répondant à des contraintes ou à des objectifs raisonnés, alors que la subjectivité façonne leur perception. Dans la seconde, on

¹⁰² "L'introduction de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la rémunération au mérite dans les établissements publics", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, 1991, p. 28-34.

¹⁰³ "Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines, *Actes du 2ème congrès de l'AGRH*, Cergy, 1991, p. 252-264.

¹⁰⁴ Dans sa version "naïve", non encore éclairée par les travaux de Michel CALLON.

considère comme nécessaire de passer par les "*conditions socio-politiques d'implantation*" , comportant les jeux stratégiques (problèmes de pouvoir) et les biais culturels (décalages de représentation). P. LOUART ne cache pas sa préférence pour la seconde modélisation, qui invite à conclure que "*changer, c'est passer par l'interprétation du cadre culturel dans lequel les structures et les outils vont être implantés*". Ce qui justifie la première direction de recherche que nous avons tracée, concernant la distance initiale entre d'une part l'univers cognitif des agents et cadres de France Télécom, et d'autre part la logique des outils introduits.

c - Utiliser l'éclairage de la littérature

Il s'agit alors, dans le cadre du modèle d'analyse de la "gestion des contradictions", d'aborder le processus d'introduction des outils du modèle de la compétence en référence à ces conditions "socio-politiques". De multiples travaux existent, et en faire la liste nécessiterait une thèse en soi. Nous ne retiendrons que quelques travaux, propres à éclairer nos quatre directions de recherche et à les transformer en propositions particulières.

La première direction de recherche - la distance initiale entre l'univers cognitif des membres de l'organisation et la logique du modèle de la compétence - peut être nourrie par certaines théories de l'apprentissage. A. EDMONDSON et B. MOINGEON¹⁰⁵ ont proposé une typologie des différentes recherches sur ce thème, selon que la visée est descriptive ou prescriptive, et que l'unité principale d'analyse est l'organisation ou l'individu. Dans les théories de l'apprentissage à finalité descriptive et considérant l'organisation comme unité d'analyse, les travaux font ressortir que les expériences passées, incorporées sous forme de routines, façonnent l'entreprise en constituant une sorte de "*mémoire organisationnelle*", faisant éventuellement obstacle à de nouveaux apprentissages. Symétriquement, le ton est plus optimiste dans les travaux à visée prescriptive et prenant l'individu comme unité d'analyse : l'apprentissage individuel y est décrit comme le moyen par lequel le fonctionnement global peut être amélioré. C. ARGYRIS et D. SCHON¹⁰⁶ ont dans cette perspective

¹⁰⁵ "The learning organization. An integrative approach", p. 315-319, in ALKHAFIJI, A. et al., *Business research yearbook. Global business perspectives*, Lanham, University Press of America, vol. II, 1995.

¹⁰⁶ *Organizational learning*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978. Voir aussi le dernier ouvrage de C. ARGYRIS : *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions, 1995, 330 p.

développé leur célèbre théorie de l'apprentissage "*en double boucle*", selon laquelle les membres d'une organisation doivent accepter de remettre en cause les valeurs directrices qui sont au fondement de leurs stratégies d'action.

Le versant "prescriptif" des théories de l'apprentissage ne correspond pas à l'optique que nous avons retenue. En revanche, le versant "descriptif" justifie l'interrogation de notre première direction de recherche : quelle est exactement la "mémoire organisationnelle" dans le cas des unités opérationnelles des Télécom, et dans quelle mesure est-elle un obstacle à l'apprentissage des nouveaux outils de GRH ? Dans cette optique descriptive, les travaux prenant comme unité d'analyse l'individu nous paraissent plus convaincants : la "mémoire" est certainement différente selon les membres de l'organisation, et son évolution n'est sans doute pas la même pour tous. Nous sommes alors conduits à formuler cette proposition : il existe effectivement une distance entre les "mémoires" présentes dans l'organisation et les nouveaux outils qu'on introduit, et cette distance est de nature à freiner l'apprentissage. Une question surgit alors : quels instruments d'analyse pouvons-nous trouver pour mesurer cette "mémoire" et en distinguer les différentes configurations ?

La deuxième et la troisième direction de recherche - quel mode d'introduction du changement, et quels comportements à l'égard des outils ? - sont celles qu'un chercheur belge a récemment privilégiées : F. PICHAULT¹⁰⁷. Rompant avec une vision instrumentale du changement, l'auteur propose un nouveau regard sur l'analyse des jeux de pouvoir. Selon lui, alors que la plupart des sociologues voient exclusivement dans les phénomènes de pouvoir un obstacle à la diffusion d'un changement, il est possible de distinguer des situations où ces phénomènes peuvent au contraire soutenir l'appropriation de ce changement. Tout dépend, selon F. PICHAULT, de deux variables : le type de structure (centrifuge ou centripète) et le style de management (panoptique ou politique). Si le gestionnaire adopte un management "*panoptique*", c'est-à-dire s'il a l'illusion de rendre son organisation transparente en standardisant les comportements, il obtiendra soit une "*perpétuation*" de l'ancien fonctionnement (dans une

¹⁰⁷ *Ressources humaines et changement stratégique*, Bruxelles, De Boeck Université, 1993, 178 p.

structure centripète telle une structure simple ou une bureaucratie mécaniste), soit une "*dissidence*" (dans une structure centrifuge, comme une bureaucratie professionnelle ou une adhocratie). Si, à l'inverse, le gestionnaire adopte un style de management "*politique*", en repérant les relations de pouvoir et les intérêts divergents, et en valorisant les appropriations imprévues, il pourra obtenir une "*adaptation*" (si la structure est centripète), voire une "*innovation*" (si la structure est centrifuge).

Cette analyse est stimulante dans la mesure où elle reconnaît à la fois que la phase d'introduction des changements est effectivement une phase critique, et que le gestionnaire a une marge de manoeuvre. La prise en compte des phénomènes de pouvoir, à travers les structures et le style de management, apparaît comme indispensable pour comprendre effectivement cette phase d'introduction. Nous sommes alors invités à formuler les propositions suivantes : dans la phase d'introduction et dans celle de réception, les phénomènes de pouvoir agissent sur l'impact de l'introduction et les comportements en présence. Reste une question : le pouvoir est-il la seule grille de lecture à privilégier ? En effet, même si F. PICHAULT dit vouloir intégrer plusieurs paradigmes dans son analyse, sa conclusion n'utilise que le pouvoir, au travers de sa distribution (appréhendée par la typologie des structures de H. MINTZBERG) et de ses jeux. Il semble pourtant difficile, si on s'intéresse à l'introduction et donc à la perception d'un changement, de ne pas prendre en compte également les représentations ou les cultures qui peuvent orienter les comportements à l'égard des outils que l'on introduit.

Enfin, la dernière direction de recherche - l'introduction des outils modifie-t-elle l'univers cognitif des membres de l'organisation concernée ? - est éclairée par les recherches du Centre de recherche en gestion (CRG) sur l'impact des instruments de gestion sur les systèmes sociaux. Dans une réflexion sur les "*technologies invisibles*", M. BERRY¹⁰⁸ montre que bien loin d'être neutres, les outils de gestion sont des moyens d'articulation des rapports sociaux. En particulier, au-delà de leur dimension technique, ils sont des lieux de confrontation des normes et des représentations, et surtout ils peuvent engendrer des automatismes de comportement et de décision.

¹⁰⁸ *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, publication du Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, juin 1983, 93 p.

Peuvent-ils engendrer également un changement des représentations ? En appliquant cette idée aux outils du modèle de la compétence, on est tenté d'avancer cette proposition : l'introduction de ces outils modifie la structure des représentations au sein de l'organisation considérée.

3) Une optique qui gagne cependant à être enrichie par les concepts des autres sciences sociales

La confrontation entre nos directions de recherche et quelques travaux issus de la littérature nous conduit donc à formuler de manière provisoire ces trois propositions particulières : il existe effectivement une distance entre les "mémoires" présentes dans l'organisation et les nouveaux outils qu'on introduit, et cette distance est de nature à freiner l'apprentissage ; dans la phase d'introduction et dans celle de réception, les phénomènes de pouvoir agissent sur l'impact de l'introduction et les comportements en présence ; l'introduction de ces outils modifie la structures des représentations au sein de l'organisation considérée. Mais cette confrontation a également fait naître des questions : comment appréhender, voire mesurer la "mémoire organisationnelle" résultant des apprentissages antérieurs ? Comment intégrer, dans l'analyse de l'introduction et des comportements, la dimension culturelle ? C'est là qu'un détour par les sciences sociales voisines, en particulier la sociologie de l'entreprise et les nouvelles approches économiques, va nous être utile pour nous doter de concepts opératoires, que nous allons unifier par le concept de "logiques d'action", pour bâtir un modèle d'analyse et proposer une méthodologie.

a - Un détour productif par les sciences sociales voisines

Depuis de nombreuses années, il arrive souvent aux chercheurs en GRH de faire référence au "corpus classique" de la sociologie des organisations, constitué de l'analyse stratégique, de la mise en lumière des régulations, et du repérage des identités professionnelles. Ces grilles de lecture ont en effet une fécondité certaine lorsqu'il s'agit de comprendre les comportements des acteurs observés lors d'une situation de gestion, à la lumière des phénomènes de pouvoir et des apprentissages culturels : *"La pluridisciplinarité s'impose comme réponse à la complexité des*

*phénomènes qui sont, et resteront parce qu'humains', essentiellement aléatoires."*¹⁰⁹

L'apport de ces grilles du "corpus classique", dont on trouvera une présentation sous forme de fiche à la fin de ce chapitre, est largement connu : dans les organisations, les individus et/ou les groupes n'acceptent jamais d'être de simples instruments au service d'une finalité gestionnaire ou technique ; ils développent leurs propres objectifs, en fonction d'une rationalité limitée mais aussi d'un apprentissage culturel qu'ont permis les situations de travail rencontrées ; ils cherchent à atteindre ces objectifs par la médiation des relations de pouvoir et de la construction de règles autonomes, complémentaires ou concurrentes des règles de contrôle auxquels on les soumet.

Mais ces grilles ne sont pas les seules. Les travaux, plus récents, d'autres chercheurs s'intéressant aux organisations, économistes et sociologues des sciences, procurent des cadres tout aussi féconds pour l'analyse du chercheur en gestion¹¹⁰ : en particulier, ceux des "économies de la grandeur"¹¹¹ - alias "économie des conventions" - et des "sociologues de la traduction"¹¹², également présentées sous forme de fiches à la fin de ce chapitre, que nous voudrions situer en quelques mots.

La grille des "économies de la grandeur" consiste à repérer des systèmes de légitimité : les objets et sujets valorisés à l'intérieur de chacune des "cités" sont en effet des figures de ce qui paraît naturel, juste et normal à ceux qui évoluent dans ces cités. Celles-ci peuvent donc être comprises comme des rationalités partielles, limitées notamment par un système de valeurs donné, et partagées par plusieurs personnes. L'intérêt de cette approche théorique est donc moins dans l'idée qu'il existe de telles rationalités partielles - en théorie des organisations, la démonstration en a

¹⁰⁹ BRABET et al., *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, p. 210, Paris, Economica, 1993.

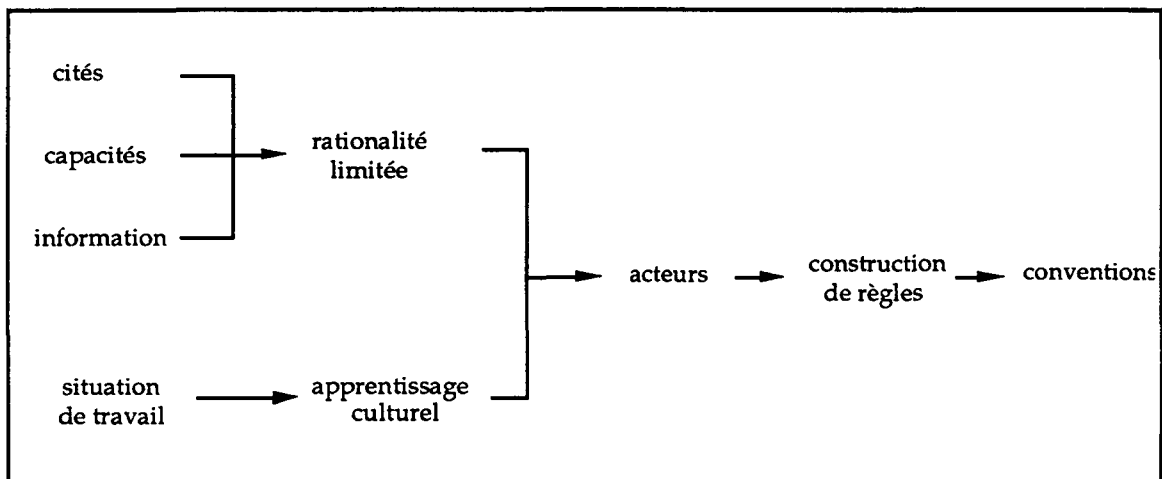
¹¹⁰ Cf. LIVIAN, Y.-F. et HERREROS, G. (1994) - "L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ?", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 43-59. Cf. également AMBLARD, H. et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, à paraître.

¹¹¹ BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1991) - *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

¹¹² CALLON, M. (1986) - "Eléments pour une sociologie de la traduction", p. 169-208, in *Année sociologique*, Paris, PUF.

été faite depuis longtemps¹¹³ - que dans le fait d'avoir repéré des formes régulières et partagées de ces rationalités, ainsi que d'avoir réfléchi aux accords qui peuvent se nouer entre elles.

Même si les "conventionnalistes" ne font aucune référence au "corpus classique" mentionné plus haut, nous pouvons situer leur analyse par rapport à ce dernier : dans l'analyse stratégique, les acteurs sont rationnels, mais d'une rationalité limitée, et les cités sont des éléments de cette rationalité limitée, qui interviennent avec les identités professionnelles pour orienter les attitudes et les objectifs ; sur cette base, les acteurs construisent des règles, dont les conventions et accords sont des formes particulières.



La grille fournie par la sociologie de la traduction est d'une autre nature, en ce sens qu'elle ne vise pas à interpréter directement le comportement des acteurs dans une organisation : elle est née du souci de comprendre pourquoi une innovation réussit ou bien connaît l'échec. Là également, même si ses auteurs ne citent jamais les sociologues du "corpus classique", il nous paraît approprié de relier les concepts du schéma ci-dessus à ceux de la traduction : étant donné les rationalités limitées et les apprentissages culturels qui orientent le comportement des acteurs et qui apparaissent dans l'analyse du contexte, on peut comprendre comment un "traducteur" a pu successivement problématiser, mobiliser et surveiller les traductions concurrentes.

¹¹³ Notamment par J. MARCH et H. SIMON (1958) : *Les organisations*, Paris, Dunod, 1965.

La traduction fournit en outre un guide d'analyse précieux pour étudier plus généralement l'introduction de changements en entreprise, et pas seulement les innovations techniques. Deux exemples opposés peuvent l'illustrer : le débat animé par Hubert Prévot en 1989 et celui coordonné par Martine Chopin en 1994. Il est en effet possible de lire le débat public de 1989 à travers la sociologie de la traduction, et d'envisager que les principales étapes en sont respectées¹¹⁴ : 1) dans sa consultation initiale, Hubert Prévot rencontre tous les acteurs en présence, internes et externes aux PTT ; 2) à la fin de son premier rapport, il se comporte en porte-parole (légitime parce qu'extérieur aux PTT) et propose un énoncé de nature à faire converger ces acteurs : "il faut un service public entreprenant, grâce à de meilleures carrières et davantage d'autonomie" ; 3) il enrôle et mobilise tous les acteurs dans un réseau constitué par le débat public (journaux, vidéos, questionnaires, etc.) ; 4) les syndicats, intégrés de fait dans le réseau, n'ont pas pu déployer de traduction concurrente, et ce contrôle est d'ailleurs renforcé par la rédaction d'un second rapport, affirmant la nécessité d'un "projet social" auquel ceux-ci ne peuvent s'opposer.

En revanche, le débat de 1994 ne présente pas de telles caractéristiques, et son échec relatif peut être décrit comme celui d'une mauvaise traduction. L'analyse du contexte n'a pas vraiment lieu, étant donné la décision précipitée d'organiser un débat, suite à la grève massive d'octobre 1993 ; Martine Chopin, cadre supérieur de France Télécom, n'apparaît pas comme un porte-parole légitime pour les syndicats et pour bon nombre d'agents ; les traductions concurrentes, affirmant qu'il s'agissait d'un "faux débat" et que les décisions sont en fait déjà prises, se multiplient. Seule, peut-être, l'étape de mobilisation au sein d'un réseau est-elle tentée par la multiplication des réunions et des supports.

¹¹⁴ Ce repérage extérieur et rétrospectif des caractéristiques de la traduction à l'occasion du débat public de 1989 est bien entendu discutable, notamment parce que nous n'étions pas présents "sur le terrain" pour en vérifier la validité. Néanmoins, la comparaison de ces caractéristiques avec celles de l'opération de communication de 1994 nous semble être de nature pédagogique pour comprendre ce qu'est une "traduction".

b - L'unification apportée par le concept de "logiques d'action"

Une certaine balkanisation de la recherche universitaire a conduit à faire de ces écoles de pensée des ensembles parfois cloisonnés et souvent rivaux, tout particulièrement dans la formulation de paradigmes permettant l'interprétation du fonctionnement réel des organisations. Pourtant, la pratique de l'analyse de situations réelles conduit à reconnaître comme pertinente la mise à disposition a priori d'un ensemble de concepts appartenant à des corpus différents. F. PICHULT¹¹⁵ parle à ce sujet de "*pluralisme explicatif*" ; cette position est également revendiquée par les tenants du modèle de "*gestion des contradictions*", ainsi que par deux sociologues des organisations, P. BERNOUX et G. HERREROS¹¹⁶, qui proposent au gestionnaire d'intégrer plusieurs concepts dans leur diagnostic. Cette posture d'analyse consiste à "piocher" dans un corpus varié, en fonction des cas, grâce à ce qu'ils appellent les "*logiques d'action*".

P. BERNOUX¹¹⁷, dans son dernier ouvrage sur la sociologie des entreprises, explicite ce concept qu'à notre avis la recherche en gestion des ressources humaines gagne à utiliser. La "*logique d'action*" fait référence à une double conceptualisation de l'entreprise : d'une part, celle-ci est vue comme un construit par des acteurs, au travers de règles, de relations de pouvoir, de stratégies ; d'autre part, elle est également regardée comme un système de liens sociaux, qui "tient" grâce à de la culture, à des identités et à des conventions. Sans préjuger, devant un cas à analyser, de la dimension d'analyse qui sera la plus pertinente, parler de logique d'action permet de mettre à disposition une boîte à outils théoriques, à adapter aux différentes situations observées. L'importation de ce concept dans notre recherche est féconde : elle conduit à considérer France Télécom et/ou ses unités opérationnelles comme "*à la fois une organisation formelle, une culture, un ensemble d'acteurs, un système de liens sociaux, un lieu d'apprentissage de la coopération*"¹¹⁸.

¹¹⁵ *Ressources humaines et changement stratégique*, p. 40, Bruxelles, De Boeck Université, 1993.

¹¹⁶ "Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoirs", *Gestion 2000*, n° 6, 1993, p. 13-33.

¹¹⁷ "Les logiques d'action : une posture méthodologique", p. 243-264, in *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil, 1995, 396 p.

¹¹⁸ Selon la formule de la p. 14, in *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil, 1995.

Le concept de logiques d'action, ainsi entendu, renvoie donc aux cinq courants que nous avons présentés : l'analyse stratégique, l'analyse des régulations, l'analyse des identités professionnelles, l'économie des conventions, et la sociologie de la traduction. Dès lors, choisir de traiter notre problème en termes de logiques d'action transforme la formulation des propositions particulières citées plus haut :

- pour la première proposition : la "distance" entre la logique du VSR et l'univers cognitif des membres de l'organisation peut s'exprimer en termes de "cités" différentes ;
- pour la deuxième proposition : d'une part, la réception des nouveaux outils s'inscrit dans un construit organisationnel (elle touche donc aux régulations et/ou aux relations de pouvoir), mais aussi dans un système de liens sociaux (elle affecte donc les conventions et/ou les identités professionnelles). D'autre part, le succès ou l'échec de l'introduction dépend de la plus ou moins bonne "traduction" qui est réalisée par le gestionnaire ;
- pour la troisième proposition : l'introduction des outils a une répercussion sur les "conventions" précédemment stabilisées.

Cette formulation met l'opération de traduction au coeur du changement de GRH étudié. Pertinente au niveau "macro", la grille d'analyse de la sociologie de la traduction nous semble en effet l'être également au niveau "micro", pour la phase d'introduction des outils du VSR en unité opérationnelle : le mode d'introduction du changement est un certain type de traduction, plus ou moins réussi. En amont de cette traduction, nous trouvons des "cités" qui orientent les représentations initiales des membres de ces unités, et en aval, des régulations, des relations de pouvoir et des identités professionnelles qui "réagissent" aux outils de gestion. L'ensemble du processus peut être vu comme une *"situation de gestion"* au sens de J. GIRIN¹¹⁸ : agents et cadres sont réunis pour recevoir de nouveaux outils de gestion des ressources humaines et les mettre en oeuvre, sous l'oeil de la Direction régionale chargée de veiller à cette diffusion.

¹¹⁸ "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", p. 141-182, in MARTINET, A.-C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.

c - Un modèle d'analyse et une méthodologie

Nous avons à présent une proposition générale, des directions de recherche donnant lieu à des propositions particulières, et des concepts permettant d'appréhender la réalité. Il s'agit de relier tous ces éléments dans un modèle d'analyse, présenté par le schéma ci-dessous.

(1) Première étape : examen de la "distance" initiale entre la logique des outils de GRH issus du Volet social de la Réforme et les représentations en place dans l'unité considérée.

Proposition 1 : les outils à introduire mobilisent des "cités" différentes de celles qui composent les conventions ordinaires au sein de la population considérée.

(2) Deuxième étape : analyse du mode d'introduction de ces outils employé par le gestionnaire (ici, le Directeur de l'unité opérationnelle, avec éventuellement l'aide de la Direction régionale).

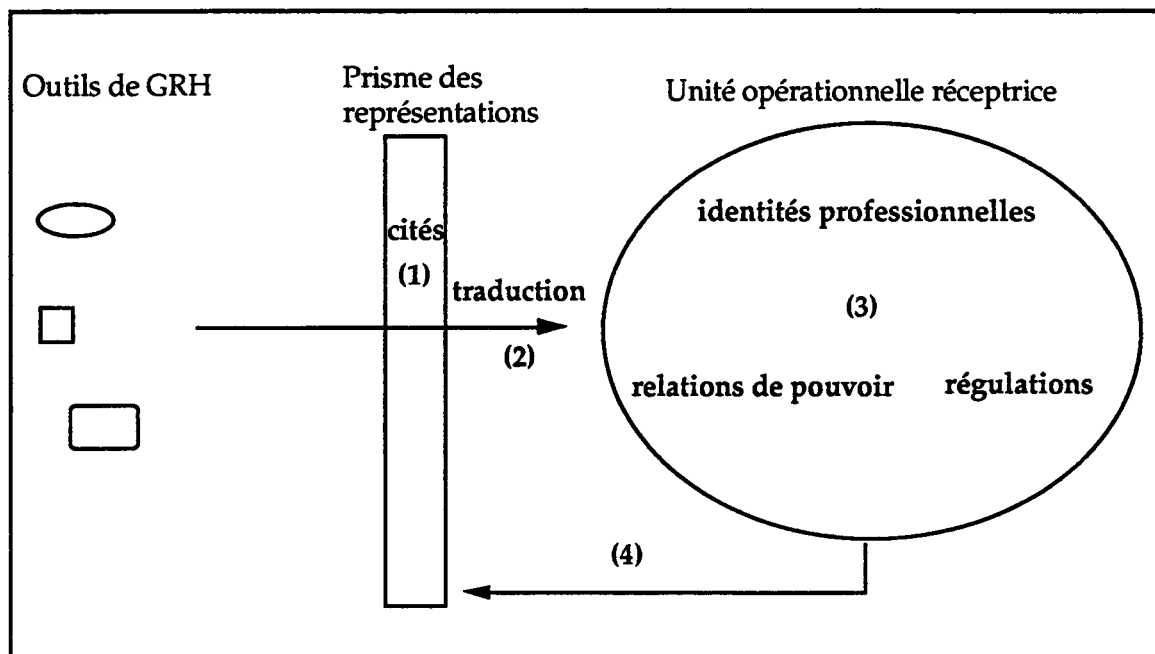
Proposition 2 : le succès ou l'échec de l'introduction dépend de la plus ou moins bonne "traduction" réalisée par le gestionnaire.

(3) Troisième étape : analyse de la réception des nouveaux outils parmi les membres de l'unité.

Proposition 3 : la réception des nouveaux outils a des conséquences sur les relations de pouvoir, et/ou sur les régulations et/ou sur les identités professionnelles.

(4) Quatrième étape : examen des répercussions qu'a l'introduction des outils sur la structure des représentations initiale.

Proposition 4 : l'introduction de ces outils modifie la structure des "conventions" au sein de la population considérée.



L'examen de ces différentes propositions nécessite le recours à des indicateurs particuliers, repérables selon des méthodes différentes. Traditionnellement, les "cités" et les "conventions" se repèrent sur la base des écrits et des discours avec lesquels les acteurs se justifient ; les relations de pouvoir, les identités professionnelles, et les régulations s'observent à partir d'interviews et/ou d'une observation. Globalement, ces méthodes relèvent de ce qu'on appelle une "méthodologie qualitative".

Nous avons eu néanmoins l'idée de recourir parallèlement à un autre type de méthodologie pour enrichir l'analyse et mieux tester certaines des propositions. En effet, si les propositions 2 et 3 appellent un effort d'observation et d'interviews, et si ces derniers permettent éventuellement de repérer des "cités", il apparaissait difficile d'avoir une vue d'ensemble des conventions et de leur évolution au sein de plusieurs unités avec seulement des entretiens. D'où l'idée d'utiliser également une méthodologie quantitative, en distribuant à deux reprises - avant et après l'introduction des nouveaux outils - un questionnaire permettant à chaque individu de "justifier" par les termes de son choix l'attitude qu'il a, initialement et ex post, face à ces outils.

En accord avec la Direction régionale de Lyon, avec laquelle nous avons élaboré progressivement ce protocole d'enquête, nous avons choisi trois unités opérationnelles correspondant aux trois types de centre existant

actuellement : Agence, CPE, CCL. Nous avons nous-mêmes contacté plusieurs chefs de centre, et le choix s'est porté sur ceux qui étaient d'accord pour être "intégrés" à la recherche.

Le tableau suivant récapitule l'ensemble de cette méthodologie, en indiquant dans quels chapitres de la partie suivante ces méthodes seront mises en oeuvre¹²⁰.

| <i>Propositions</i> | <i>Méthodologie</i> | <i>Chapitre</i> |
|---------------------|--|-----------------|
| 1 | Analyse de documents et premier questionnaire auprès de trois unités opérationnelles | 4 |
| 2 | Observations en unités opérationnelles | 5 et 6 |
| 3 | Interviews en unités opérationnelles | 5 et 6 |
| 4 | Second questionnaire auprès de trois unités opérationnelles | 7 |

¹²⁰ Le chapitre 8, placé après le compte-rendu de ces enquêtes, synthétisera les résultats et tentera d'en évaluer l'apport.

Annexe au chapitre 3 :
les grilles d'analyse empruntées aux sciences sociales voisines

Grille 1 : l'analyse stratégique

Mots-clefs : acteur, zone d'incertitude, pouvoir, stratégie.

Grille de lecture classique de la sociologie des organisations, l'analyse stratégique considère que les individus, voire les groupes, ne se comportent jamais totalement comme le prévoient l'organigramme, le règlement, les procédures. Tous sont "acteurs", c'est-à-dire ont la capacité d'interpréter leur rôle de manière originale, utilisant une marge de liberté irréductible pour atteindre des buts personnels.

Dès lors, l'autorité hiérarchique prévue par l'organigramme ou la fonction peut être renversée. Il se peut en effet que des acteurs situés au bas de la hiérarchie exercent des relations de pouvoir sur leurs supérieurs : cela arrive en particulier lorsque ces acteurs maîtrisent une "zone d'incertitude" par rapport à ceux-ci. Par exemple, le technicien qui est le seul à savoir réparer une machine peut exercer une relation de pouvoir sur son contremaître ou son cadre, qui ne savent pas comment réparer cette machine et ont donc besoin de lui. Les relations de pouvoir, réelles et jamais complètement prévues par l'organigramme, sont des relations de dépendance.

Les acteurs, individuels ou collectifs, "jouent" donc sur les relations de pouvoir : on dit qu'ils développent des stratégies. Celles-ci sont déployées pour atteindre des visées personnelles. Pour reprendre l'exemple du technicien, sa stratégie peut être de faire sentir son caractère indispensable pour faire tolérer ses retards au travail.

Références :

- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977) - *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 504 p.
- FRIEDBERG, E. (1993) - *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 405 p.

Grille 2 : les régulations

Mots-clefs : régulation autonome, régulation de contrôle

Ces concepts ont été élaborés initialement pour rendre compte de l'organisation du travail dans les ateliers. Par régulation, on entend une production de règles, c'est-à-dire une création de règlements, de manières de faire, de normes. Ces règles peuvent être formelles (comme un mode d'emploi) ou informelles (un état d'esprit, un tour de main).

Au sein des entreprises, il existe pour toutes les tâches une régulation de contrôle : un énoncé de règles devant guider le travail et sa réalisation, provenant non de la personne qui réalise la tâche, mais d'une personne ou d'un service extérieur (supérieur hiérarchique, bureau des méthodes...). Un "guide pour l'entretien de progrès" est par exemple une régulation de contrôle. Le mot "contrôle" ne signifie pas que le but est d'espionner les gens : il signifie que ces règles sont là pour assurer la bonne marche de l'activité.

Mais bien souvent, la tâche n'est pas réalisée en suivant exactement les prescriptions de la régulation de contrôle : soit parce que celle-ci n'a pas prévu tous les cas qui se présentent dans la pratique, soit parce qu'on considère qu'on n'en a pas besoin. Dans ce cas, la réalisation de la tâche se fait avec des normes, des règles, des habitudes développées par les exécutants eux-mêmes : on parle de régulation autonome.

Régulation de contrôle et régulation autonome ne sont pas forcément en concurrence. La plupart du temps, une régulation autonome apparaît pour pallier le manque de précision de la régulation de contrôle. Dans certains cas, cependant, une régulation autonome se développe pour s'affranchir des prescriptions extérieures.

Références :

REYNAUD, J.D. (1989) - *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 306 p.

Grille 3 : les identités professionnelles

Mots-clefs : culture, identité, apprentissage

En entrant dans une entreprise, un individu apporte avec lui une culture personnelle. Pourtant, l'expérience du travail va lui faire connaître un nouvel apprentissage culturel : il va intérioriser des normes et des attitudes nouvelles, en fonction de la situation de travail qu'il occupe.

C'est ainsi que le travail est source d'identité, et qu'il y a au sein d'une même entreprise une variété d'identités professionnelles. R. SAINSAULIEU a ainsi mis en valeur quatre grands modèles identitaires : la fusion, le retrait, les affinités, la négociation. Par exemple, les cheminots de la SNCF valorisant l'action de groupe et la solidarité dans leurs revendications sont des acteurs de "fusion". Les femmes exerçant un travail déqualifié qui ne les motive pas, les travailleurs immigrés ou les personnes qui n'attendent du travail qu'une rémunération, sont des acteurs "en retrait". Les techniciens ou cadres disposant d'une compétence et la valorisant pour se faire reconnaître sont des acteurs de "négociation". Les personnes préférant une stratégie personnelle d'ascension hiérarchique sont des acteurs d'"affinités".

Plus récemment, C. DUBAR, tout en confirmant la variété des identités professionnelles existantes, a dressé une typologie légèrement différente. Tout d'abord, deux des types identifiés par R. SAINSAULIEU évoluent : d'une part, le "retrait" est de plus en plus une identité "exclue", le rapport instrumental au travail et la valorisation des relations avec les collègues étant incompatibles avec le modèle de la compétence qui se généralise ; d'autre part, les "affinités" évoluent vers une identité "autonome et incertaine" dans la mesure où les individus concernés, surqualifiés par rapport au travail d'exécution qu'ils occupent, s'investissent avant tout dans des formations et des réseaux extérieurs. En outre, les deux autres types - la "fusion" et la "négociation" - laissent plutôt la place à de nouvelles identités : en premier lieu, le "métier", illustré par le salarié diplômé de l'enseignement technique, est une identité bloquée du fait de l'exigence de savoirs de plus en plus intellectualisés ; en second lieu,

un modèle "carriériste", représenté par exemple par le responsable en promotion interne, se caractérise par une adhésion à l'entreprise, une dimension gestionnaire de l'activité, mais aussi une reconnaissance externe difficile.

Bien évidemment, il n'y a dans cette approche aucun déterminisme : l'appartenance à une catégorie hiérarchique ne prédispose pas nécessairement à correspondre à tel ou tel modèle culturel. Il s'agit seulement de régularités observées, d'ailleurs en évolution constante. Les indicateurs pour les repérer sont les valeurs, le style de relations interpersonnelles, mais aussi l'image pour autrui et l'image de soi.

Références :

DUBAR, C. (1991) - *La socialisation. Construction des identités sociales & professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1995, 276 p.

SAINSAULIEU, R. (1977) - *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, presses de la FNSP, 486 p.

Grille 4 : les économies de la grandeur (l'économie des conventions)

Mots-clefs : justification, bien commun, monde, cité, grandeur.

Dans une entreprise, les individus ont besoin de cadres, de référentiels communs auxquels ils font appel pour légitimer et coordonner leurs actions : en un mot, ils ont besoin de conventions. Ces conventions, souvent implicites, se repèrent lorsqu'il y a un désaccord, et que les uns et les autres doivent expliciter des justifications différentes pour expliquer leur attitude. Les conventions se font en référence à des systèmes de légitimité, appelés "mondes" ou encore "cités". Chaque "monde" ou "cité" se caractérise par une grandeur, c'est-à-dire un objet ou un comportement valorisé. Six grandes "cités" peuvent ainsi être distinguées : la cité industrielle (qui valorise l'efficacité technique, le productif, l'opérationnel) ; la cité marchande (la concurrence, le contrat, la vente) ; la cité civique (la démocratie, l'égalité des chances) ; la cité domestique (la proximité, la convivialité, la confiance) ; la cité de l'opinion (le renom) ; la cité de l'inspiration (l'acte créatif).

Dans une même entreprise, voire dans un même service, peuvent coexister plusieurs "mondes", selon plusieurs cas de figure :

- premier cas, s'il y a discorde dans un même monde : on engage une épreuve et on fait intervenir un principe supérieur commun. Exemple : en cas de controverse entre des techniciens et/ou des cadres pour fixer des objectifs de production, on réalise un test technique, et la solution la plus efficace du point de vue industriel est adoptée.

- Dans le deuxième cas, s'il y a controverse entre deux mondes, il peut y avoir plusieurs schémas : soit la *clarification dans un monde* (cas du chef de clinique, qui, après avoir voulu poursuivre des examens sur un malade mourant, finit par se ranger à l'avis de ses infirmières qui mettent en avant la dignité humaine du patient) ; soit l'*arrangement* (chacun reste dans son "monde", mais on se met d'accord localement sur un fonctionnement informel, provisoirement : cas de l'agent de maîtrise et du délégué syndical tacitement d'accord sur certains horaires dans l'usine) ; soit le *compromis*

(on vise un bien commun qui dose différentes grandeurs, et on traduit cela dans des "dispositifs" ou des "investissements de forme" : l'élaboration d'un produit de série vendable est toujours le fruit d'un certain compromis entre le marchand et l'industriel.)

- Troisième cas : il peut également y avoir coexistence de mondes différents sans discorde. Cette coexistence est permise par l'évitement ou grâce à des relations médiatisées par des sujets ou objets non conflictuels. Exemple : la coexistence, dans une entreprise familiale, de "compagnons" et de commerciaux, qui se déroule bien tant que ces derniers ne suggèrent pas l'acquisition de nouvelles machines pour pénétrer davantage le marché.

Références :

BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1991) - *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

Grille 5 : la traduction

Mots-clefs : réseau, acteurs et actants, bien commun, investissement de forme.

Initialement mise au point pour rendre compte du succès ou de l'échec des innovations techniques, la grille de lecture de la traduction peut s'appliquer à tout changement dans une entreprise. L'idée principale est que ce qui fait la réussite d'une innovation n'est pas la qualité intrinsèque de celle-ci : c'est le réseau social qui la porte. Dans cette grille de lecture, une innovation ne convainc pas parce qu'elle est performante ; elle ne peut être performante que si les utilisateurs sont a priori convaincus. Dans ce réseau interviennent des acteurs et des actants, ces derniers étant des objets, des règlements, des institutions que l'on "fait parler" pour les mettre dans son camp. Le réseau représente un "chaînage" d'acteurs et d'actants qui portent l'innovation jusqu'à son adoption, en s'appuyant sur des "investissements de forme" que sont des procédures, des associations, des écrits. Si les différents éléments de ce chaînage entrent dans le réseau, c'est parce qu'ils sont d'accord sur un bien commun.

Pour mettre en place un tel réseau, il s'agit de savoir traduire l'innovation en termes pertinents pour ceux que l'on veut enrôler. L'art de l'innovation, c'est ainsi l'art d'utiliser de bons porte-parole et d'intéresser les autres acteurs. Apparemment, l'innovation est convaincante parce qu'elle est efficace ; mais en fait, c'est parce qu'elle convainc qu'elle peut être efficace. Ce processus d'intéressement passe par plusieurs étapes. Ainsi, il s'agit :

- de bien analyser le contexte : acteurs en présence, enjeux, rationalités, relations de pouvoir, cultures, et impact éventuel de la nouvelle technologie sur ceux-ci ;
- de problématiser, c'est-à-dire de faire converger ces acteurs sur une interrogation ou un énoncé communs. Cela nécessite un traducteur, c'est-à-dire un porte-parole légitime pour tous ;
- d'enrôler et de mobiliser ces acteurs dans un réseau (par des réunions, un journal interne, un groupe de projet...) où chacun se voit affecter une tâche

qui en fait un acteur essentiel et non le support passif d'une structure ;
- de surveiller les traductions concurrentes, pour ne pas être dépassé par elles.

Le plus bel exemple de cet art de l'intéressement est peut-être Edison. Au lieu d'étudier d'abord la faisabilité technique de son projet d'éclairage urbain par l'électricité, il se répand en conférences de presse et en déclarations afin de préparer l'opinion, en même temps de la tester. Ce n'est que dans un second temps qu'il crée un laboratoire, dans lequel il rassemble des scientifiques de haute volée en leur donnant les moyens de travailler grâce à la collecte des fonds permise par l'intéressement de financiers. L'intéressement a lieu avant la finalisation technique.

Références :

AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B. (1988) - "A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement", *Gérer et comprendre*, juin, p. 4-15 ; "Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole", *Gérer et comprendre*, septembre, p. 14-29.

CALLON, M. (1986) - "Eléments pour une sociologie de la traduction", p. 169-208, in *Année sociologique*, Paris, PUF.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Ayant constaté que les entreprises de service public évoluent aujourd'hui vers une gestion des ressources humaines individualisée, nous nous sommes penchés sur le cas particulier de France Télécom, qui négocie en 1990 de nouvelles règles de gestion des ressources humaines. Au sein de l'exploitant public, un "Volet social" conduit la Direction des ressources humaines à élaborer notamment, de 1990 à 1992, des changements en matière de classifications, d'appréciation et de mobilité.

Ces changements correspondent à ce que les observateurs appellent aujourd'hui le "modèle de la compétence", où la gestion des ressources humaines est centrée sur l'individu, ses compétences et sa carrière personnelle. Les présupposés d'un tel modèle d'une part, et l'évolution interne et externe de France Télécom d'autre part, conduisent à s'interroger sur l'introduction de ce modèle au sein de l'ex-administration des PTT.

La proposition générale qui nous guide est que cette phase d'introduction sera une phase critique, plus délicate que celle de la négociation ou de la décision, comportant des difficultés mais aussi des marges de manoeuvre pour le gestionnaire. A l'aide de la littérature et des concepts de la sociologie des logiques d'action, nous avons bâti un modèle d'analyse de cette introduction, assorti de quatre propositions particulières.

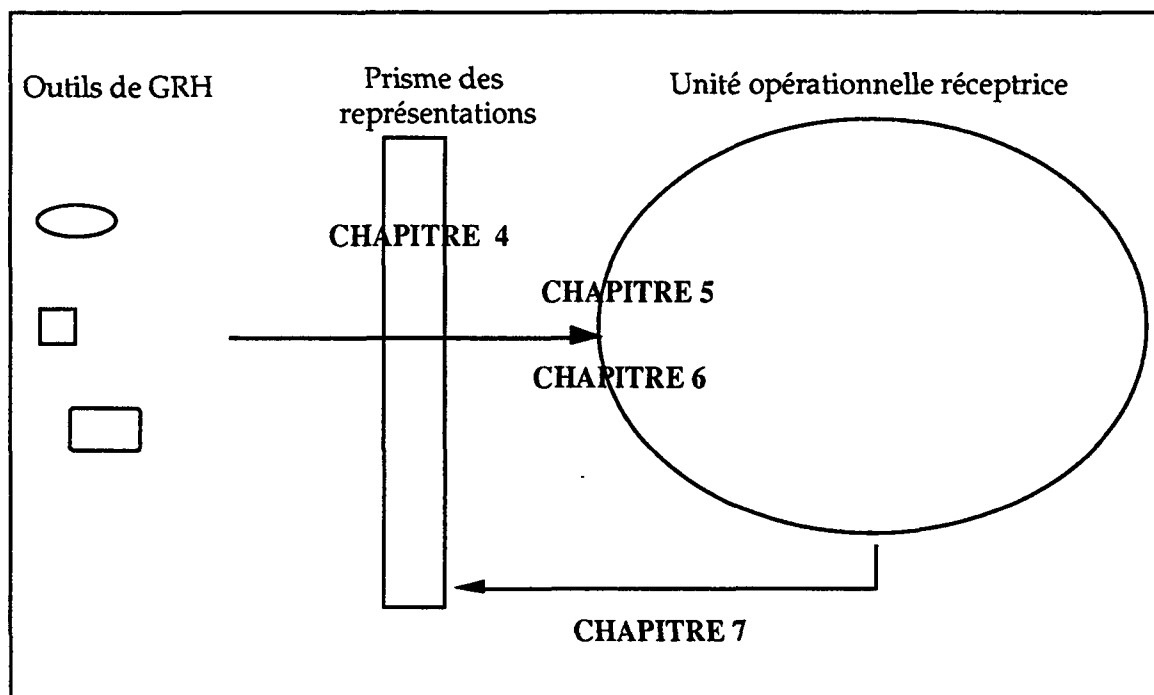
Il est donc temps de passer à l'enquête de terrain, de mettre en oeuvre ce modèle et d'examiner ces propositions : place à la seconde partie de cette recherche.

SECONDE PARTIE :

LA MISE EN OEUVRE DES OUTILS

Décider d'introduire un nouveau modèle de gestion est une chose - parfois difficile et complexe, comme le montre l'exemple de France Télécom -, réussir à l'introduire dans les faits en est une autre. C'est donc de la mise en oeuvre des outils qu'il faut maintenant parler : quels modes d'introduction peut-on repérer ? Quelles en sont les répercussions ? A partir de quelle situation initiale les observe-t-on ?

A la fin du précédent chapitre, nous avons proposé un modèle d'analyse tenant compte de certaines propositions. Les chapitres qui suivent maintenant s'inscrivent dans les différentes phases de ce modèle : le chapitre 4 traite de la distance initiale entre les outils et les conventions en vigueur ; les chapitres 5 et 6 présentent des cas d'introduction avec leurs répercussions immédiates ; le chapitre 7 tente de distinguer l'éventuel effet en retour de cette introduction sur les conventions initialement repérées.



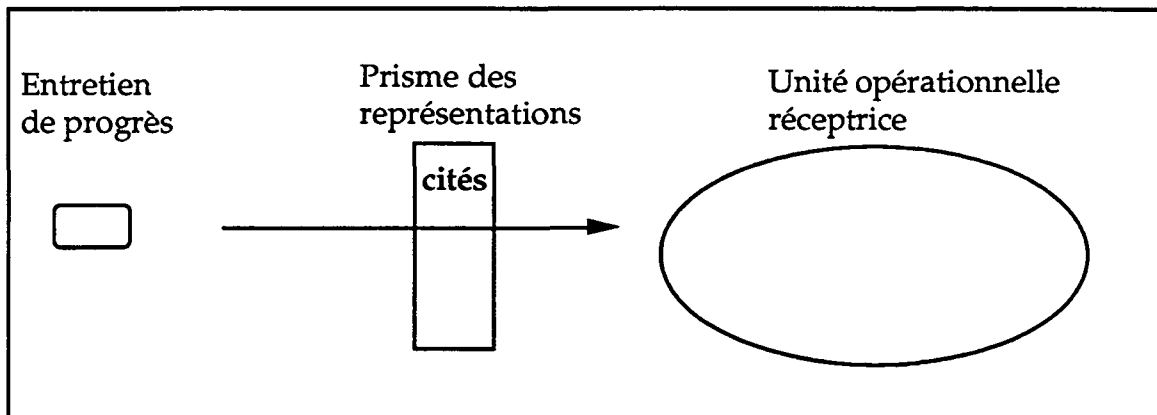
CHAPITRE 4 :

LES "NOUVEAUX MONDES" DES ENTRETIENS DE PROGRES

La négociation du Volet social de la Réforme en 1990 contient non seulement le principe d'une nouvelle classification, mais encore celui de nouvelles règles de mobilité et de promotion, appelées "nouvelles règles de gestion". Revendiquant le "professionnalisme", ces règles ont comme pivot la mise en place de nouvelles modalités d'appréciation des agents, qui se concrétisent officiellement en 1992 par la "déclaration 1007" et en 1993 par un support unique pour des entretiens d'appréciation, les "entretiens de progrès".

Si les entretiens de progrès ne constituent donc qu'un aspect du Volet social de la Réforme, ils en représentent sans doute un des changements les plus visibles. En outre, ils concentrent symboliquement les grandes caractéristiques du modèle de la compétence : c'est en fonction de la nouvelle classification que sont déterminés l'évaluateur et les évalués ; l'entretien de progrès permet de constituer un fichier de compétences, concrétisé par la chemise d'appréciation conservée en Direction régionale ; et la mobilité dépend désormais de l'atteinte des objectifs que révèle l'évaluation individuelle. Il est donc légitime de considérer ces entretiens de progrès comme le coeur du Volet social de la Réforme, et comme son outil de gestion central.

Le calendrier de diffusion de cet outil à France Télécom nous fournit une opportunité pour la première étape de notre recherche. En 1993-1994, seuls les cadres pratiquent cet entretien dans sa formule actuelle, la généralisation en direction des non-cadres étant prévue pour la fin 1994. Le début de cette année 1994 est donc propice à la première étape de notre recherche : dans un contexte où quatre personnes sur cinq n'ont pas l'expérience de l'outil, quelle est la structure des représentations ? L'enjeu est de pouvoir tester notre première proposition, d'après laquelle les outils mobilisent des "cités" différentes de celles qui composent les conventions ordinaires au sein de la population considérée.



Cette première étape de la recherche a été menée à partir de l'examen de certains textes relatifs à l'entretien de progrès et d'une première enquête par questionnaire. L'examen des rapports officiels nous conduira d'abord à préciser notre première proposition au travers des concepts des "économies de la grandeur" (I) ; puis les résultats d'une enquête par questionnaire, de manière générale d'abord (II), en fonction des catégories composant le personnel ensuite (III), nous permettront d'examiner cette proposition.

I - DES RAPPORTS OFFICIELS AUX REPRSENTATIONS SOCIALES : LA PROBLEMATIQUE DES "CONVENTIONS"

Après avoir pris connaissance du processus de généralisation des entretiens de progrès du "national" au "local" (1), nous examinerons différentes déclarations et leurs justifications (2), avant de réfléchir à la manière de sonder l'impact de ces discours sur les conventions en place (3).

1) La généralisation des entretiens de progrès, du "national" au "local"

Nous sommes au début de l'année 1994 : l'encadrement s'est familiarisé avec la pratique des entretiens de progrès, lesquels ne sont pas encore généralisés à l'ensemble du personnel. Afin de connaître les enjeux de cette généralisation, différentes directions de France Télécom ont mené

ou fait mener des études. Nous disposons ainsi d'une synthèse de la Direction générale, de l'évaluation de l'expérimentation locale à la Direction régionale (DR) de Lyon, et de premiers bilans en termes de contractualisation et de contrôle qualité. Du "national" au "local", la connaissance du terrain s'affine, et quelques difficultés apparaissent.

a - La synthèse de la Direction générale : une tonalité optimiste

La Direction des ressources humaines de la Direction générale réalise en 1993 une expérimentation des entretiens de progrès au sein de 7 Directions régionales et de 19 sites-pilotes. Une synthèse, s'appuyant sur une enquête par questionnaire à laquelle les cabinets FORMITEL et MAILLETHIQUE ont participé, en est donnée dans un document¹ dont le but est de préciser les conditions auxquelles les entretiens de progrès peuvent être généralisés. Le principal message de ce rapport est que les agents de maîtrise et les agents sont "*non seulement prêts mais demandeurs*" et que "*techniquement, la généralisation des entretiens de progrès aux agents est réaliste*".

Le document parle en effet de "*pertinence intrinsèque*" pour cette extension, qui "*dynamisera l'ensemble de la ligne hiérarchique*". L'entretien de progrès y est décrit comme engageant France Télécom et chacun de ses agents dans une réussite commune, à condition que "*le prescripteur manager local*" soit bien "*le facteur prépondérant qui autorise et légitime le projet*". Il s'agit pour cet acteur d'intégrer l'entretien dans le processus de management, de ne pas interpréter la participation de la maîtrise à l'appréciation comme un nouveau pouvoir, et de respecter "*les lois humaines d'appropriation*" en évitant une généralisation à marche forcée.

Trois risques sont néanmoins mis en évidence dans ce rapport à tonalité optimiste. D'abord, un risque de court terme : la contestation de la procédure par ceux qui la jugeraient "*non objective et inéquitable dans son application*" en raison du flou pouvant accompagner les référentiels sur les objectifs ou les compétences. Ensuite, un risque de moyen terme, lié aux acteurs locaux du management : celui d'une altération de la procédure,

¹ "Expérimentation des entretiens de progrès auprès de agents en 1993", document interne, DG/DRH, 65 p.

consistant à réduire l'entretien à un seul acte d'appréciation sans souci d'amélioration des objectifs ni de développement de carrière. Enfin, un risque de long terme, lié aux acteurs locaux et nationaux : celui de générer des attentes qui seront déçues, en termes de progression hiérarchique par exemple. Le document préconise de ce fait une communication de la Direction générale plus claire sur la manière dont l'entretien de progrès s'intègre dans l'ensemble du management.

b - L'évaluation de l'expérimentation au sein de la DR de Lyon : un bilan plus nuancé

La DR de Lyon fait partie des sites qui ont servi de lieux d'expérimentation pour cette enquête. Plus précisément, deux établissements opérationnels, un Centre de construction de lignes et un service technique, ont été choisis comme sites-pilotes : il s'agissait de centres volontaires pour l'expérimentation, dont le responsable s'impliquait dans la conduite d'un projet, et où la Direction considérait que les pratiques de management favorisaient l'implantation des entretiens de progrès.

Dans les deux centres choisis, la maîtrise a été formée à la conduite des entretiens de progrès, et les agents ont eu une information sur les nouvelles règles de gestion. Des deux côtés, le pourcentage d'entretiens conduits est de l'ordre de 86 %, les refus n'atteignant que 12 à 13 % des agents sollicités. Un contrôle de qualité est effectué sur les entretiens ayant eu lieu, sur la base des supports et avec le souci de vérifier trois éléments : l'expression et le recueil des souhaits professionnels, l'enregistrement de faits révélateurs du potentiel, la qualité de rédaction de l'appréciation littéraire.

L'évaluation faite en Direction régionale fait apparaître, de façon nuancée, des atouts et des écueils. Du côté des atouts, le rapport lyonnais note trois éléments : la présence de relais locaux pour l'appréciation (permettant d'informer et de faciliter l'organisation des entretiens de progrès dans l'établissement) ; une prise de conscience de la concrétisation de l'appréciation, grâce à l'élaboration d'un "*référentiel de compétences*" réalisé en parallèle par une équipe de stagiaires dans le but de cerner les "*compétences requises*" et les "*compétences détenues*" ; et l'utilisation des comptes-rendus d'entretiens pour l'élaboration des plans de formation. Du côté des écueils, le document note la non-implication des cadres

intermédiaires (dont les entretiens de progrès ne tiendraient qu'à l'obligation de notation) et le risque d'absence de lien entre les entretiens et la formation ou l'évolution professionnelle.

c - La contractualisation et le suivi de la qualité : quelques difficultés

Chargée par la Direction générale (via le Directeur exécutif délégué) d'organiser la généralisation des entretiens de progrès dans les établissements situés dans sa zone géographique, la DR de Lyon intègre les leçons de ces deux rapports dans la définition de sa démarche. Du rapport national, elle retient la nécessité d'éviter une généralisation à marche forcée, en mettant en place une contractualisation avec les établissements ; du rapport local, elle garde le souci de procéder à un contrôle de la qualité des supports remplis au cours de l'entretien.

La contractualisation entre la DR et les établissements se fait grâce à deux types d'acteurs : en DR, l'un des collaborateurs du DRH est le chef de projet "entretien de progrès", et est assisté pour cela d'une consultante interne ; en établissement, un relais "appréciation-gestion des compétences" est représenté soit par le Directeur d'établissement, soit par son adjoint, soit encore par le cadre responsable des Affaires générales. Chef de projet en DR et relais en établissement constituent ainsi un réseau, chargé d'informer, de proposer des formations² à la conduite de l'appréciation, d'organiser et d'évaluer la généralisation. Au cours du premier semestre 1994, le chef de projet demande à chacun de ses relais de s'engager sur le calendrier de cette généralisation, en indiquant le nombre d'entretiens à réaliser, l'identité des personnes responsables de l'information des agents, la période retenue pour cette information et celle souhaitée pour la conduite des entretiens.

Deux types de difficultés apparaissent alors. D'une part, pour l'ensemble des centres, la période indiquée est relativement lointaine (fin 1994 ou même 1995), qu'il s'agisse de l'information ou de la conduite des entretiens : nous sommes en effet dans une période marquée par la reclassification et par le "Débat" autour du statut de France Télécom, et les chefs de centre espèrent sans doute que le climat sera plus propice quelques mois plus tard. D'autre part, le nombre d'entretiens à conduire est très

² Plusieurs formations "sur mesure" sont proposées, pour les cadres et les agents de maîtrise, concernant la présentation des supports, l'approfondissement des concepts de l'entretien, ou l'entraînement à l'appréciation argumentée et factuelle.

inégal selon les encadrants, certains ayant plus de dix personnes à évaluer : dans la mesure où un entretien de progrès peut durer deux heures, la conduite d'une dizaine d'entretiens apparaît de nature à désorganiser le travail des équipes. Ces difficultés se retrouvent dans le cas des trois établissements que nous avons étudiés, pour lesquels le planning prévisionnel, fixé en juin 1994, est donné dans le tableau suivant.

| Etablissements | CPE | Agence | CCL |
|--|--|--|--|
| Données | | | |
| Nombre d'entretiens à réaliser au total | non communiqué ³ | 64 | 135 |
| Nombre d'entretiens à réaliser par évaluateur | non communiqué | de 3 à 11 | de 2 à 13 |
| Responsables de l'information des agents | - le Directeur (alias le relais) - les cadres | - le Directeur - le relais - les cadres - la maîtrise | - le Directeur - le relais - les responsables de section |
| Période choisie pour l'information | fin 1994 | novembre 1994 | septembre 1994 |
| Période choisie pour la conduite des entretiens | début 1995 | décembre 1994 et janvier 1995 | octobre à décembre 1994 |

Par ailleurs, les principes d'un contrôle qualité sont définis. Celui-ci sera réalisé de deux manières : d'une part au sein des établissements, par les cadres (de niveau n+2 ou n+3 par rapport à la personne évaluée), chargés d'effectuer une relecture systématique; dans le but de vérifier le contenu des rubriques (appréciation, projet d'évolution professionnelle, potentiel,

³ La monographie réalisée au CPE, et présentée au chapitre suivant, permet de comprendre pourquoi toutes les informations n'ont pas été communiquées par ce centre : la contestation des entretiens de progrès par une partie du personnel en juin 1994 a conduit le Directeur à différer l'estimation du nombre d'agents qui seraient concernés. Pour mémoire, ce centre emploie 110 personnes, sur lesquelles environ 90 agents sont potentiellement concernés par l'entretien de progrès.

objectifs de progrès...) ; d'autre part en Direction régionale, par l'étude d'un échantillon de supports d'entretiens.

Un premier bilan qualitatif est donc mené en DR au cours de l'été 1994, sur un ensemble de 366 supports d'entretiens de progrès passés par des cadres : ses conclusions font ressortir une grande disparité dans la manière de remplir le support⁴. Ainsi, concernant l'appréciation, il apparaît que 50 % des supports ne sont pas exploitables, en raison des critères indiqués par l'appréciateur, qui reposent plus sur les qualités personnelles des intéressés que sur les moyens utilisés pour atteindre les objectifs ; s'agissant du projet d'évolution professionnelle, les rubriques sont correctement remplies, mais il semble que l'appréciateur n'ait pas toujours d'avis sur les projets exprimés ; enfin, la rubrique consacrée au potentiel est rarement exploitable, à cause du manque de précisions et de faits.

Ainsi, de 1993 à 1994, du rapport national aux premiers bilans locaux, les premières difficultés dans la généralisation apparaissent. En parallèle, des discours contradictoires se multiplient sur cet outil de gestion.

2) Un outil qui fait parler de lui : déclarations et justifications

Il n'y a pas que les Directions qui se mobilisent autour des entretiens de progrès : les syndicats s'emparent également de la question. Trois types de discours coexistent alors : le discours managérial, un discours syndical "modéré", et un discours syndical plus "radical".

a - Le discours managérial

De 1990 à 1994, plusieurs types de supports sont utilisés par le management pour présenter et justifier le nouveau système d'appréciation. En particulier, les journaux internes et les lettres présentant les supports d'entretiens de progrès constituent des textes de référence. Or, entre le CTP de décembre 1990 et les textes de 1994, c'est une évolution des justifications qu'on observe.

⁴ *Bilan qualitatif des entretiens de progrès 1994*, étude réalisée pour la Direction régionale de Lyon par Alexandra BANOS, août 1994.

Ainsi, le paragraphe du CTP de décembre 1990 relatif à *"la prise en compte du professionnalisme"* est soutenu par la "cité" civique : *"l'appréciation s'effectue tout au long de leur carrière à partir d'un véritable dialogue entre ces derniers et leurs supérieurs hiérarchiques, sur la base de modalités négociées avec les organisations syndicales en visant la plus grande transparence"* . On retrouve en effet comme principe supérieur commun la prééminence des collectifs (les organisations syndicales) et comme répertoire des objets le souci des formes légales (les modalités négociées).

Deux ans plus tard, dans le texte de la décision 1007, qui traite de l'appréciation du personnel et qui émane de la Direction des ressources humaines, la référence civique n'est plus présente. Les justifications sont alors surtout industrielles (il est question du *"développement du professionnalisme"* et du *"progrès continu des compétences et des résultats"*), mais aussi domestiques : l'entretien de progrès est décrit comme *"un moment important d'expression"* , notamment sur les besoins de l'agent *"d'être entendu ou orienté"* .

En 1994, dans une brochure interne⁵, les termes utilisés relèvent des mêmes références, mais un "nouveau monde" apparaît également. En effet, aux côtés de la justification industrielle - *"le bilan de l'année écoulée est ainsi élaboré avec le responsable hiérarchique direct : résultats obtenus, compétences mises en oeuvre, moyens utilisés"* - et de la justification domestique - *"ce n'est pas une procédure réglementée à mettre en oeuvre, mais un échange ouvert (...). L'entretien est fondé sur le dialogue"* -, une nouvelle référence est employée : *"C'est aussi lors de l'entretien de progrès que sont définis et négociés les objectifs de l'année à venir (...). De nouveaux engagements réciproques sont pris"*. Autrement dit, l'entretien est décrit comme l'épreuve modèle du monde marchand : celle de l'affaire, du marché conclu.

Ainsi les justifications du discours managérial oscillent-elles et se déplacent-elles peu à peu du seul monde civique aux mondes industriel et domestique, avec une légère variation sur la monde marchand. Les discours syndicaux, en revanche, sont clairement positionnés sur le monde civique.

⁵ "L'entretien de progrès : dialoguer pour progresser", p. 22-23, *Fréquences*, n° 78, mai 1994.

b - Le discours syndical "modéré"

Par discours syndical "modéré", nous entendons celui de la CFDT, de la CFTC et de FO, signataires du CTP de juillet 1990, partenaires de l'élaboration de la nouvelle classification et en faveur d'une nouvelle politique sociale pour France Télécom. Ce discours consiste à défendre l'esprit des entretiens de progrès, tout en affichant des réserves sur la manière dont ils pourront être mis en oeuvre. Ainsi, pour un permanent de la CFDT : *"Aujourd'hui, il y a un décalage entre la mutation telle qu'elle était dans les textes et telle qu'elle se fait actuellement. Et comment se passe un entretien de progrès ? Les principes généraux sont dans les textes, mais la pratique est à surveiller."* ⁶

Pour une permanente de la CFTC, la crainte d'un éloignement de la pratique par rapport au principe est également affichée : *"A la base, on était pour l'entretien de progrès, pour l'aspect relation n-n+1 ; mais on a peur que cela se réduise à une saisie des compétences et des formations, sans que la personne soit prise en compte. On a peur que cela dérive : ceux qui n'ont pas le critère, la formation pour tel poste, ne seront pas demandés, ne penseront pas à se proposer même s'ils peuvent suivre la formation qu'il faut. Par rapport au CTP de 90, ça s'est durci"* ⁷.

La crainte des dérives est encore plus forte pour FO : *"On n'est pas chaud. On a déjà vu, dans le passé, que plus on est près du Bon Dieu, plus on a... On craint que la notation de l'entretien de progrès ait des suites très grandes sur la possibilité de passer ou non des concours. C'est trop subjectif pour qu'il n'y ait pas de dérapages. Il faut des critères sérieux, négociés. On n'est pas contre à 100 %, on est sceptique, on va voir. Entre ce qui est dit ici dans les bureaux et ce qui se vit sur le terrain, il y a un monde..."*⁸

Ce qu'il y a de commun à ces positions, c'est une relative adhésion à la politique qui a fait naître l'outil, assortie d'une réserve "civique" sur les modalités de mise en oeuvre : si la mise en pratique s'affranchit trop des formes légales et des textes, s'il y a trop de cas particuliers, l'outil ne fonctionnera ni avec justesse, ni avec justice.

⁶ Entretien avec deux responsables CFDT-PTT pour le Rhône, 21 septembre 1994.

⁷ Entretien avec une responsable CFTC-PTT pour le Rhône, 1er février 1994.

⁸ Entretien avec des responsables PTT-FO, 1er février 1994.

c - Le discours syndical "radical"

Les autres syndicats présents à France Télécom ont un discours plus "radical" en ce sens qu'ils présentent l'entretien de progrès comme un outil intrinsèquement injuste et dangereux pour les salariés. En 1994, ce thème est défendu par le syndicat majoritaire à France Télécom, la CGT, et par SUD, qui n'est alors pas encore un syndicat légitime.

Du côté de la CGT, la dénonciation des entretiens individuels est la même pour France Télécom et pour La Poste. *"Les directions font assaut d'imagination pour atteindre des objectifs contestables : 'optimiser le travail humain' (traduction : intensifier les charges de travail) ; individualiser les situations et mettre en concurrence les individus ; associer l'intéressé à sa propre exploitation. (...) (L'entretien individuel est en particulier) un instrument - et pas des moindres - qui permet de faire basculer une culture de service public vers une culture d'entreprise privée. (...) L'une des tâches de cet entretien individuel est d'inculquer d'autres valeurs que celles ancrées dans notre culture Fonction publique."* ⁹

Du côté de SUD, on retrouve la même dénonciation de l'individualisation, et l'incitation à réagir collectivement devant la généralisation des entretiens de progrès : *"Leur mise en oeuvre (...) a montré, s'il en était encore besoin, toute l'injustice et l'incohérence du système. (...) Le premier objectif est d'introduire un certain nombre de différenciations importantes parmi le personnel. (...) Le deuxième objectif est d'individualiser le travail des agents avec la négociation d'objectifs personnalisés. (...) Au-delà des réactions individuelles de mécontentement, des requêtes et des recours déposés sur l'appréciation, il faut réagir collectivement et massivement contre les entretiens de progrès"* ¹⁰.

Dans cette argumentation, c'est en soi que l'entretien de progrès est injuste et dangereux, car il conduit à l'isolement - état de petit du monde civique - et représente une introduction de références marchandes, comme la concurrence.

⁹ *La tribune des cadres*, publication de la Commission Nationale des PASSE CGT-PTT, n° 9, novembre-décembre 1994.

¹⁰ SUD, "Entretien de progrès, refusons l'arbitraire !", tract daté du 20/11/94.

3) Des discours explicites aux conventions implicites

L'affrontement des discours sur les entretiens de progrès et sur les enjeux de leur généralisation peut donc s'analyser en termes d'insistance plus ou moins forte sur telle ou telle "cité" : face au discours managérial qui délaisse progressivement la référence au monde civique pour lui préférer les justifications industrielle, domestique, voire marchande, les syndicats opposent une autre conception de la juste appréciation, nourrie précisément de l'ordre civique et opposée à l'ordre marchand. L'enjeu est bien le passage du monde civique à de "nouveaux mondes", souhaités par les uns, redoutés par les autres.

Au sein des unités opérationnelles concernées par la généralisation, quelle conception domine ? La contestation civique est-elle plus forte ou plus faible que l'adhésion à d'autres justifications ? Autrement dit, quel impact ont ces différents discours sur les "conventions implicites" qui régissent les représentations quotidiennes ? La mise au point d'une méthode d'enquête, l'émission de propositions complémentaires et la diffusion d'un questionnaire sont les moyens mis en oeuvre pour tenter de répondre à ces questions.

a - Mise au point d'une méthode d'enquête

Afin d'avoir une vue générale des attitudes à l'égard de l'entretien de progrès au sein des trois unités retenues pour la recherche, une méthodologie quantitative a été mise au point. Celle-ci s'inspire des enquêtes menées en psychologie sociale sur les représentations, en particulier celles de W. DOISE et A. PALMONIARI¹¹ qui ont montré que la structuration des représentations dépend de la position que les individus occupent dans la structure sociale. Pour ces auteurs, les représentations constituent une médiation entre l'individu et son environnement, et sont des reconstructions personnelles qui modélisent les réactions individuelles vis-à-vis d'un objet et engendrent des prises de position, des choix, des conceptions de la réalité.

¹¹ *L'étude des représentations sociales*, Paris, PUF, 1986.

Cette manière d'aborder les représentations est proche de celle d'un sociologue, C. GIRAUD¹² (que nous avons déjà rencontré à propos des panels de France Télécom), qui propose le concept de "*code de croyance*" pour désigner des ensembles cognitifs et affectifs qui sont le résidu des socialisations passées et des apprentissages vécus. Ces codes se manifestent concrètement par des associations de termes dotés de valeur : ils sont alors des accélérateurs ou des freins lors des changements culturels, et servent de guide dans les choix difficiles, en particulier dans les "*situations d'interrelation*" caractérisées par le débordement et l'imprévisibilité.

Les "cités" nous paraissent être une grille de lecture possible de ces représentations sociales et de ces codes de croyance. Il nous semble donc légitime de nous inspirer des méthodes d'enquêtes utilisées dans les travaux sur les représentations sociales afin d'appréhender la structure des conventions en place dans les trois unités opérationnelles. Or, une des méthodes en question consiste en effet à proposer aux individus une série de termes sur lesquels ils sont invités à marquer leur degré d'accord ou de désaccord. Adoptant cette technique, nous avons alors recueilli une dizaine de termes qualifiant l'entretien de progrès dans le discours managérial et dans les différents discours syndicaux, dans le but de les proposer aux agents et cadres des trois établissements étudiés¹³. A cette dizaine de termes, nous avons rajouté quelques mots provenant d'échanges avec des agents travaillant en Centre principal d'exploitation¹⁴ : *magouilles, jugement, flicage, passe-droit, moyen de contrôle pour la hiérarchie* étaient utilisés pour qualifier les entretiens de progrès, par opposition à *solidarité* et *service public* .

¹² *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, 1993, 270 p.

¹³ Merci à Philippe Péchard d'avoir inspiré cette méthode d'enquête.

¹⁴ Les échanges en question ont eu lieu lors des premiers contacts avec le centre où la première monographie a été réalisée (cf. chapitre 5).

| Termes provenant du discours managérial | Termes provenant du discours syndical "modéré" | Termes provenant du discours syndical "radical" | Termes provenant d'échanges avec les agents |
|--|--|--|---|
| <i>Confiance</i> <i>Echange ouvert et franc</i> <i>Développement des compétences</i> <i>Responsabilisation</i> <i>Négociation des objectifs</i> <i>Professionnalisme</i> <i>Dialogue</i> | <i>Inégalités</i> <i>Dérives</i> <i>Subjectivité</i> | <i>Entreprise privée</i> <i>Concurrence</i> | <i>Solidarité</i> <i>Service public</i> <i>Magouilles</i> <i>Jugement</i> <i>Flicage</i> <i>Passe-droit</i> <i>Moyen de contrôle pour la hiérarchie</i> |

Au total, nous avons retenu dix-neuf termes nous paraissant "balayer" les qualificatifs les plus utilisés à propos des entretiens de progrès. Le questionnaire fut bâti à partir de cette simple question : *"Je vous propose une série de mots que l'on pourrait associer à l'entretien de progrès. Etes-vous d'accord avec ces associations ? Pour répondre, choisissez pour chaque mot une note allant de 0 (je ne suis pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). N'hésitez pas à répondre spontanément, selon l'image qui vous vient à l'esprit"*.

| | <i>Pas du tout d'accord</i> | | | | | <i>Tout à fait d'accord</i> | | | |
|--------------|-----------------------------|---|---|---|---|-----------------------------|---|---|--|
| Confiance | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Subjectivité | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Etc... | | | | | | | | | |

Le questionnaire ainsi constitué permettait aux individus d'indiquer, au travers de leurs "préférences" pour tel ou tel qualificatif, leur propre position sur l'entretien de progrès. Schématiquement, celui qui adhère au discours managérial peut se déclarer "tout à fait d'accord" avec *confiance* ou

échange ouvert et franc, et "pas du tout d'accord" avec *magouilles* ou *flicage*, et inversement pour celui qui adhère au discours syndical "radical".

Au travers des réponses, on peut distinguer non seulement l'impact des discours que nous avons relevés, mais surtout le lien éventuel des positions avec l'attachement à certaines cités. Prenons en effet l'exemple des individus qui manifestent une hostilité aux entretiens de progrès en se déclarant "pas du tout d'accord" avec *confiance* : s'ils se disent également "pas du tout d'accord" avec *solidarité, service public* et "tout à fait d'accord" avec *dérives* et *inégalités*, c'est que leur hostilité se fait en référence au monde civique. Au travers des termes du questionnaire affleurent chacun des quatre mondes présents dans les discours que nous avons examinés : les mondes civique, marchand, industriel et domestique¹⁵.

| Termes connotant le monde civique | Termes connotant le monde marchand | Termes connotant le monde industriel | Termes connotant le monde domestique |
|---|---|--|---|
| <p><i>Solidarité</i> <i>Service public</i></p> <p>Et par opposition :</p> <p><i>Flicage</i> <i>Inégalités</i> <i>Dérives</i> <i>Magouilles</i> <i>Passe-droit</i></p> | <p><i>Entreprise privée</i> <i>Concurrence</i> <i>Négociation des objectifs</i> <i>Responsabilisation</i></p> | <p><i>Développement des compétences</i> <i>Professionnalisme</i></p> <p>Et par opposition :</p> <p><i>Subjectivité</i></p> | <p><i>Dialogue</i> <i>Echange ouvert et franc</i> <i>Jugement</i> <i>Moyen de contrôle pour la hiérarchie</i></p> |

b - Emission de propositions complémentaires

La proposition que nous cherchons à tester a été jusqu'ici formulée de la manière suivante : *les outils à introduire mobilisent des cités différentes de celles qui composent les conventions ordinaires au sein de la population considérée*. L'examen des discours contradictoires permet déjà de dire que

¹⁵ Le terme "confiance" ne nous semble pas caractéristique d'une cité particulière, mais permettra de mesurer le degré d'hostilité ou d'ouverture à l'entretien de progrès.

les entretiens de progrès mobilisent des cités différentes de celle qui est la référence principale des syndicats : la cité civique. Mais celle-ci domine-t-elle dans la population considérée ? Autrement dit, le discours syndical reflète-t-il les conventions ordinaires des agents qu'il représente ? L'examen des réponses au questionnaire décrit ci-dessus devrait permettre de répondre, en faisant apparaître les "conventions" présentes chez les agents et les cadres.

A cette question globale s'ajoute naturellement le souci d'étudier les différences probables des réponses en fonction des catégories qui composent le personnel : la position hiérarchique, l'ancienneté, le domaine d'activité... Quelques propositions complémentaires peuvent alors être émises, à partir de deux sources d'inspiration. La première source d'inspiration est le "sens commun managérial" : autrement dit, l'ensemble des évidences qui composent naturellement l'opinion d'un gestionnaire. Parmi celles-ci, on trouve les idées suivantes :

- *"dans les Agences, la mentalité est plus favorable à l'entretien de progrès que dans les services techniques"* : l'attitude favorable serait plus répandue en Agence qu'en CPE ou CCL ;
- *"les jeunes seront plus à l'aise avec cette manière de faire"* : l'hostilité à l'entretien de progrès grandirait avec l'âge ;
- *"les techniciens auront plus de mal que les attachés commerciaux ou les gestionnaires"* : ces derniers seraient plus favorables que les techniciens ;
- *"les cadres montreront l'exemple"* : agents et agents de maîtrise seraient plus méfiants à l'égard de l'entretien de progrès que les cadres ;
- *"une fois qu'ils l'auront passé, ils n'en auront plus peur"* : le fait d'avoir passé une première fois l'entretien de progrès serait corrélé avec une attitude favorable par rapport à celui-ci.

La seconde source d'inspiration vient de travaux sociologiques, qui nous conduisent à retenir d'autres facteurs de différenciation. Ainsi, P. BERNOUX et B. MAURINES ont constaté¹⁶ dans une étude réalisée à la Sollac que les ouvriers ayant connu une promotion interne ont un plus grand sentiment d'appartenance et de responsabilité dans l'entreprise, qui les conduit à adhérer à la politique participative. Or, à France Télécom, la promotion interne est une règle. On peut alors penser à une sur-

¹⁶ *Management participatif et nouvelle figure de salarié à Sollac-Florange. Programme Paroles 2*, document GLYSI, Lyon, 1994, 88 p.

représentation des "promus" (agents devenus agents de maîtrise, agents de maîtrise devenus cadres...) parmi les personnes favorables à l'entretien. De son côté, C. GIRAUD¹⁷ dit avoir identifié l'influence du secteur d'activité des parents sur la préférence pour une logique d'équité ou d'égalité. Les enfants du public sont-ils plus réticents que les autres aux entretiens de progrès ? On peut en tout cas avancer cette proposition.

| Proposition guidant cette première phase de la recherche (proposition 1 du modèle) | Propositions complémentaires provenant du "sens commun managérial" | Propositions complémentaires provenant d'études sociologiques |
|--|---|--|
| Les entretiens de progrès mobilisent des cités différentes de celles qui composent les conventions ordinaires. | L'attitude favorable est plus forte en Agence, chez les plus jeunes, chez les non-techniciens, les non-cadres et ceux qui ont déjà passé un entretien de progrès. | L'attitude favorable est plus forte chez les individus promus et chez ceux dont les parents sont issus du secteur privé. |

c - Passation du questionnaire

Deux parties composent le questionnaire, que l'on trouvera en annexe¹⁸. Dans la première partie sont proposés les 19 termes énumérés ci-dessus ; dans la seconde partie, l'intéressé précise sa situation personnelle au regard des rubriques¹⁹ qui reprennent les propositions énoncées ci-dessus : type d'établissement, ancienneté, domaine d'activité... Du point de vue statistique, le fichier ainsi obtenu décrit la population au moyen de deux

¹⁷ *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, 1993, 270 p.

¹⁸ Annexe 4 a.

¹⁹ C'est parce que le questionnaire est bâti dans le but de tester le "sens commun managérial" évoqué qu'il ne comporte pas toutes les variables classiques des enquêtes de ce type (niveau d'études, âge, etc.).

types de variables : 19 variables "chiffrées" (à 8 modalités, plus la non-réponse) et 9 variables qualitatives nominales (à 3, 4 ou 5 modalités).

Afin d'obtenir le plus grand nombre de réponses, nous avons nous-mêmes distribué le questionnaire auprès de tout le personnel des trois établissements - soit 418 personnes en juin 1994 -, en l'accompagnant d'une enveloppe à notre nom. Quelques jours plus tard, nous sommes venus ramasser les enveloppes qui étaient à disposition.

L'avantage évident d'un tel questionnaire, étant donné le caractère sensible de son objet, est de pouvoir recueillir les jugements avec plus de facilité que par interview. En effet, dans une interview, la crainte de s'exprimer ouvertement peut être grande ; dans un questionnaire anonyme, cette crainte disparaît. De plus, la méthode du questionnaire permet de réaliser une étude longitudinale, même modeste, en diffusant ultérieurement le même questionnaire au sein des mêmes unités.

Cette technique présente néanmoins des inconvénients. Ainsi, certains termes peuvent avoir des connotations ambiguës pour certaines personnes : le *moyen de contrôle pour la hiérarchie* peut être vu comme une nécessité pour les uns et un danger pour les autres. De plus, en juin 1994, une minorité de personnes répond en fonction de sa première expérience de l'outil, alors qu'une majorité répond a priori : les attitudes recueillies sont de nature différente. On pourrait enfin ajouter qu'il est impossible de vérifier si les répondants parlent seulement de l'entretien de progrès lui-même, ou s'ils se saisissent du questionnaire pour exprimer un jugement plus général sur les reclassifications ou l'évolution de l'entreprise²⁰. A bien y regarder, cette dernière limite n'en est cependant pas une. Dans les rapports de travail quotidiens, l'appréciation que l'on a de l'évolution générale de France Télécom oriente également son jugement sur l'entretien de progrès. Les outils de gestion ne sont pas plus "isolés" de leur contexte dans la vie que dans la réponse à un questionnaire.

²⁰ En particulier, le mois de juin 1994, au cours duquel le questionnaire est distribué, est le dernier mois du débat coordonné par Martine Chopin, où il est fortement question de l'évolution du statut de France Télécom.

II - PREMIERS RESULTATS DE L'ENQUETE : LA DISTRIBUTION GLOBALE DES REPONSES

Le questionnaire distribué et récupéré en juin 1994 a porté ses fruits. Une première manière de l'exploiter consiste à examiner la distribution globale des réponses, afin de connaître la structure générale des attitudes face aux entretiens de progrès, et de discerner dans celle-ci les références au travers desquelles ces entretiens sont appréhendés. Après avoir examiné les caractéristiques de l'échantillon (1), nous visualiserons la structure des réponses par une analyse multivariée (2), avant de revenir sur les fréquences des réponses (3).

1) Les caractéristiques de l'échantillon : qui a répondu ?

Le questionnaire a été distribué à tout le personnel du CPE Villeurbanne, de l'Agence Brotteaux et du CCL Villeurbanne. 252 réponses utilisables²¹ ont été obtenues, ce qui correspond à un taux de réponse de 60,5% : ce chiffre paraît d'autant plus satisfaisant que, lors de la collecte des enveloppes contenant les questionnaires, nous n'avons pas remarqué de service ou d'atelier ayant collectivement refusé de répondre. L'échantillon constitué par les 252 réponses peut être décrit selon les principales variables nominales : il apparaît alors assez représentatif de la population des opérationnels de France Télécom.

a - Les trois centres sont représentés proportionnellement

... Ont en effet répondu : 68 personnes du CPE (65% de ce centre), 91 personnes de l'Agence (60% de ce centre), et 93 personnes du CCL (58% de ce centre).

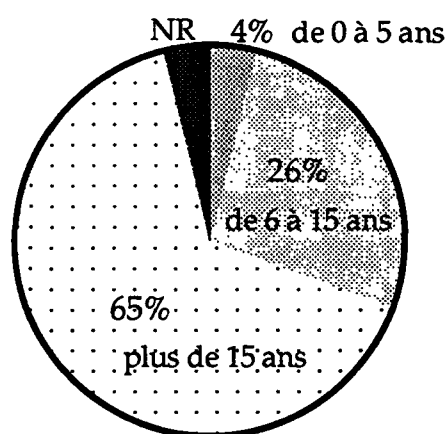
²¹ 258 questionnaires ont été retournés, sur lesquels 6 ont été déclarés "inutilisables", en raison du caractère incomplet des réponses.

b - La répartition hommes/femmes et la structure des qualifications sont sensiblement les mêmes que celles de l'ensemble de la Direction régionale

| | dans l'échantillon | sur la DR de Lyon ²² |
|--------|--------------------|---------------------------------|
| hommes | 53 % | 53 % |
| femmes | 45 % | 47 % |
| Total | 98 % ²⁰ | 100 % |

| | | |
|--------------------|--------------------|--------|
| agents | 73 % | 77,8 % |
| agents de maîtrise | 12 % | 11,5 % |
| cadres | 13 % | 10,7 % |
| Total | 98 % ²³ | 100 % |

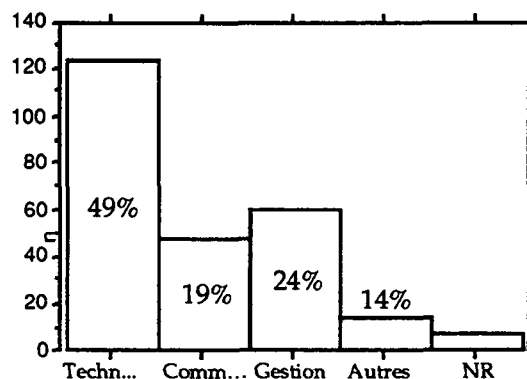
c - Leur ancienneté à la Poste ou à France Télécom est, pour plus des deux tiers, supérieure à 15 ans



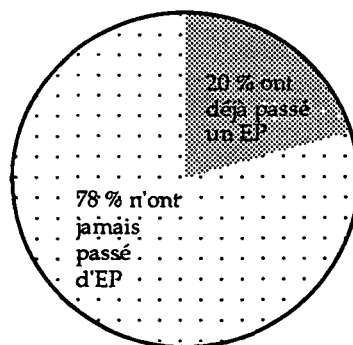
²² Les chiffres utilisés pour la DR de Lyon proviennent du bilan social de 1994.

²³ Dans l'échantillon, 2 % des questionnaires ne précisait pas quelle était la catégorie hiérarchique du répondant.

d - Le domaine d'activité des personnes ayant répondu est majoritairement technique



e - Les trois quarts n'ont jamais passé d'entretien de progrès

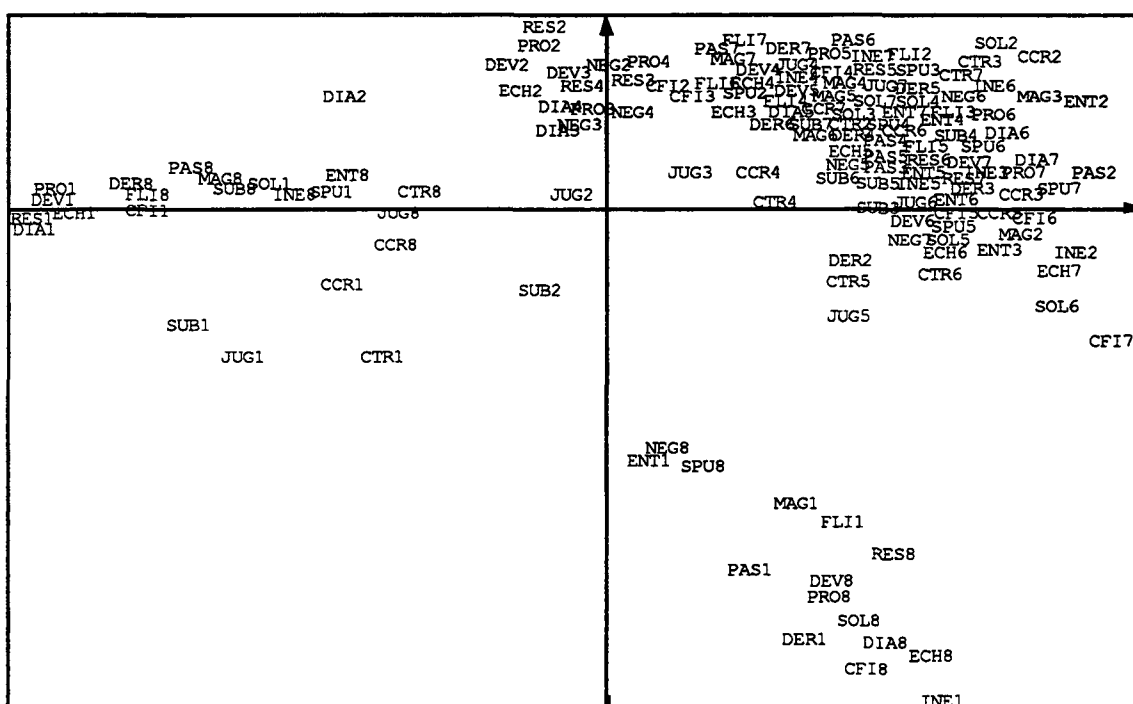


2) Analyse des correspondances multiples (ACM) sur les variables ordinales

Pour visualiser la structure générale de l'échantillon, il existe plusieurs méthodes d'analyse multivariée, plus ou moins adaptées aux données dont on dispose. Notre fichier se composant de 19 variables "chiffrées" et de 9 variables nominales, deux options étaient possibles. La première était de réaliser une analyse en composantes principales (ACP) sur les 19 variables "chiffrées", en les considérant comme des variables numériques, dans le but de positionner les 19 termes les uns par rapport aux autres. La seconde option était de considérer ces variables chiffrées comme des variables qualitatives ordinales, et de réaliser une analyse des

correspondances multiples (ACM) dans le but de situer les modalités prises par ces variables.

C'est la seconde option qui a été choisie, dans la mesure où visualiser la distribution des modalités permet de repérer des degrés variables de sensibilité aux différentes "cités". Comme l'échantillon a utilisé pour chacune des 19 variables les 9 modalités possibles, le nuage de points sur lequel travaille l'analyse est constitué de $19 \times 9 = 171$ modalités. Comme toutes les méthodes d'analyse de données, l'ACM projette ce nuage sur un plan. Avec les caractéristiques précisées en annexe²⁴, la programmation d'une première ACM nous donne la carte ci-dessous²⁵.



ACM sur les variables ordinales (sans modalités de non-réponses)²⁶

En observant la distribution des modalités dans cette carte, nous pouvons distinguer trois logiques différentes, selon les variables²⁷ :

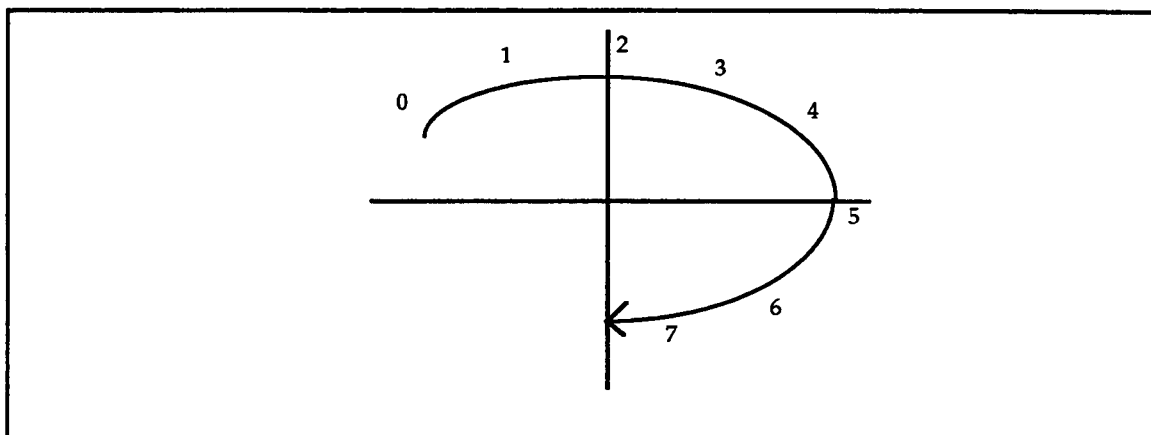
²⁴ Annexe 4 b.

²⁵ Attention : la technique choisie ici consiste à projeter les modalités (les réponses), non les individus (les répondants).

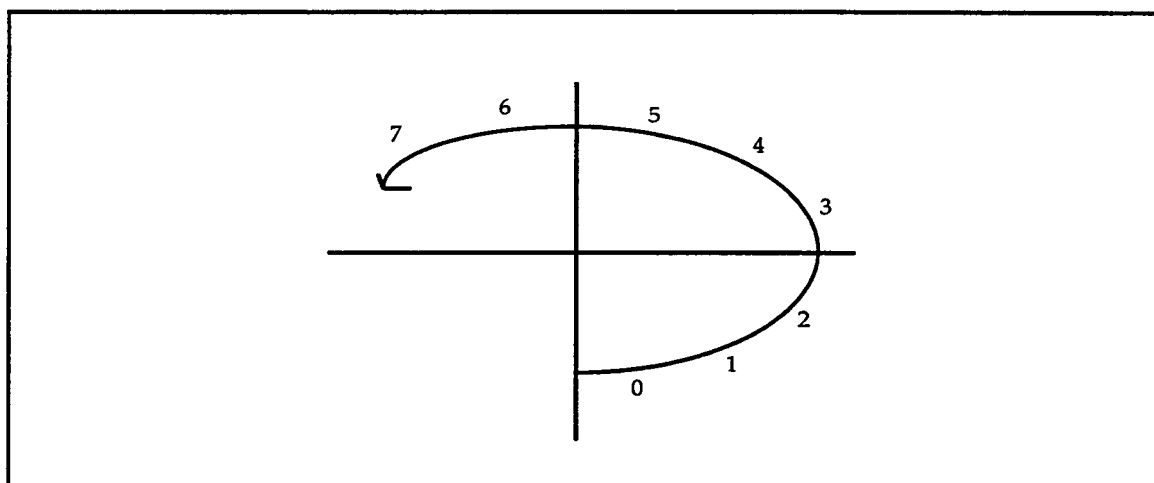
²⁶ Attention : le codage a nécessité une translation de tous les chiffres, afin que le logiciel ne tourne pas avec des 0. D'où la substitution de 1 à 0, de 2 à 1, de 3 à 2, etc. Exemples : DIA2 = modalité 1 pour "dialogue" ; NEG8 = modalité 7 pour "négociation des objectifs".

²⁷ Pour plus de clarté, nous schématisons ces trois logiques de distribution des modalités. Les cartes sont placées en annexe 4 c.

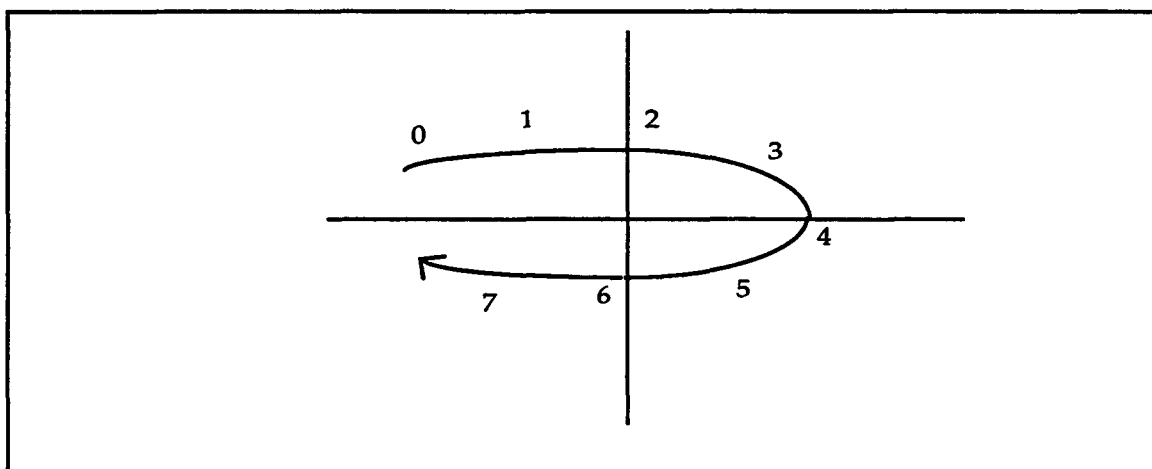
- la première concerne les variables *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences, responsabilisation, solidarité, service public, négociation des objectifs, professionnalisme, dialogue* : leurs modalités se positionnent de manière croissante de gauche à droite sur l'axe horizontal, puis de haut en bas sur l'axe vertical :



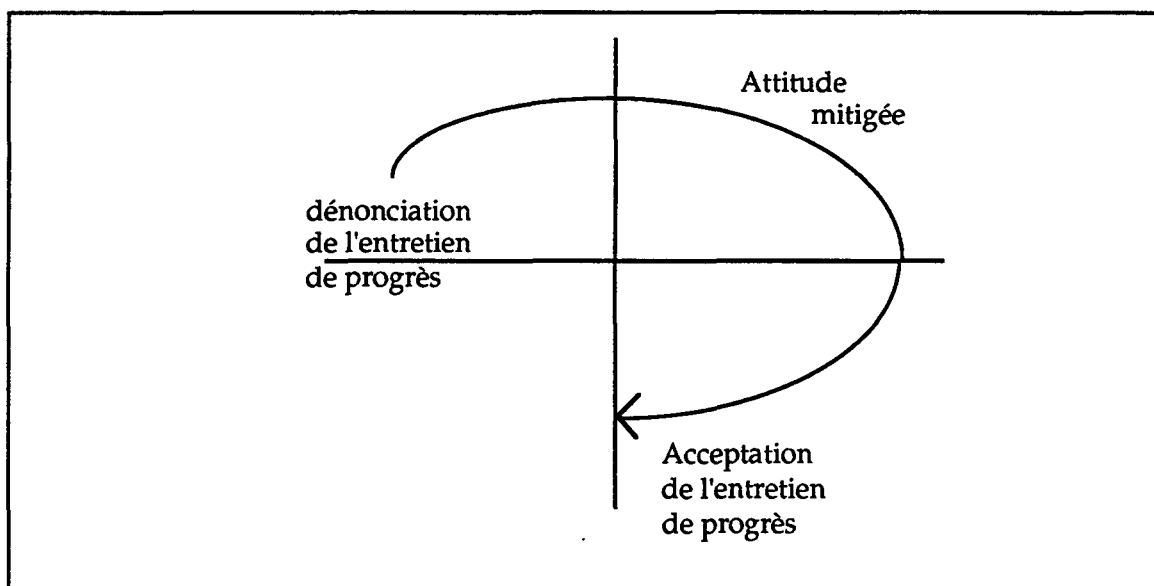
- la deuxième concerne les variables *magouilles, entreprise privée, flicage, inégalités, passe-droit, dérives* : leurs modalités se positionnent de manière croissante dans l'ordre inverse, soit de bas en haut sur l'axe vertical, puis de droite à gauche sur l'axe horizontal :



- la troisième concerne les variables *subjectivité, jugement, concurrence, moyen de contrôle pour la hiérarchie* : leurs modalités suivent une distribution en "boomerang", c'est-à-dire se positionnent de manière croissante de gauche à droite, puis de droite à gauche sur l'axe horizontal :



Ces distributions nous conduisent à proposer l'interprétation suivante pour les axes du graphique : de gauche à droite puis de haut en bas progressent l'accord avec le discours "officiel" sur l'entretien de progrès et le désaccord avec le discours "dénonciateur". L'axe horizontal oppose ainsi la dénonciation de l'entretien de progrès (à gauche) à l'acceptation (à droite), l'axe vertical faisant de même en isolant (en bas) l'acceptation par rapport à une attitude plus mitigée (en haut). En quelque sorte, l'ACM n'a pas pu expliquer toute la dispersion du nuage avec un seul axe : un second a été nécessaire.



Si l'on accepte cette interprétation, la distribution a priori étrange (en "boomerang") des modalités des variables *subjectivité*, *jugement*, *concurrence*, *moyen de contrôle pour la hiérarchie* serait due au caractère ambigu de ces termes : les personnes favorables à l'entretien de progrès ont pu être d'accord avec le fait qu'il prend en compte la subjectivité des

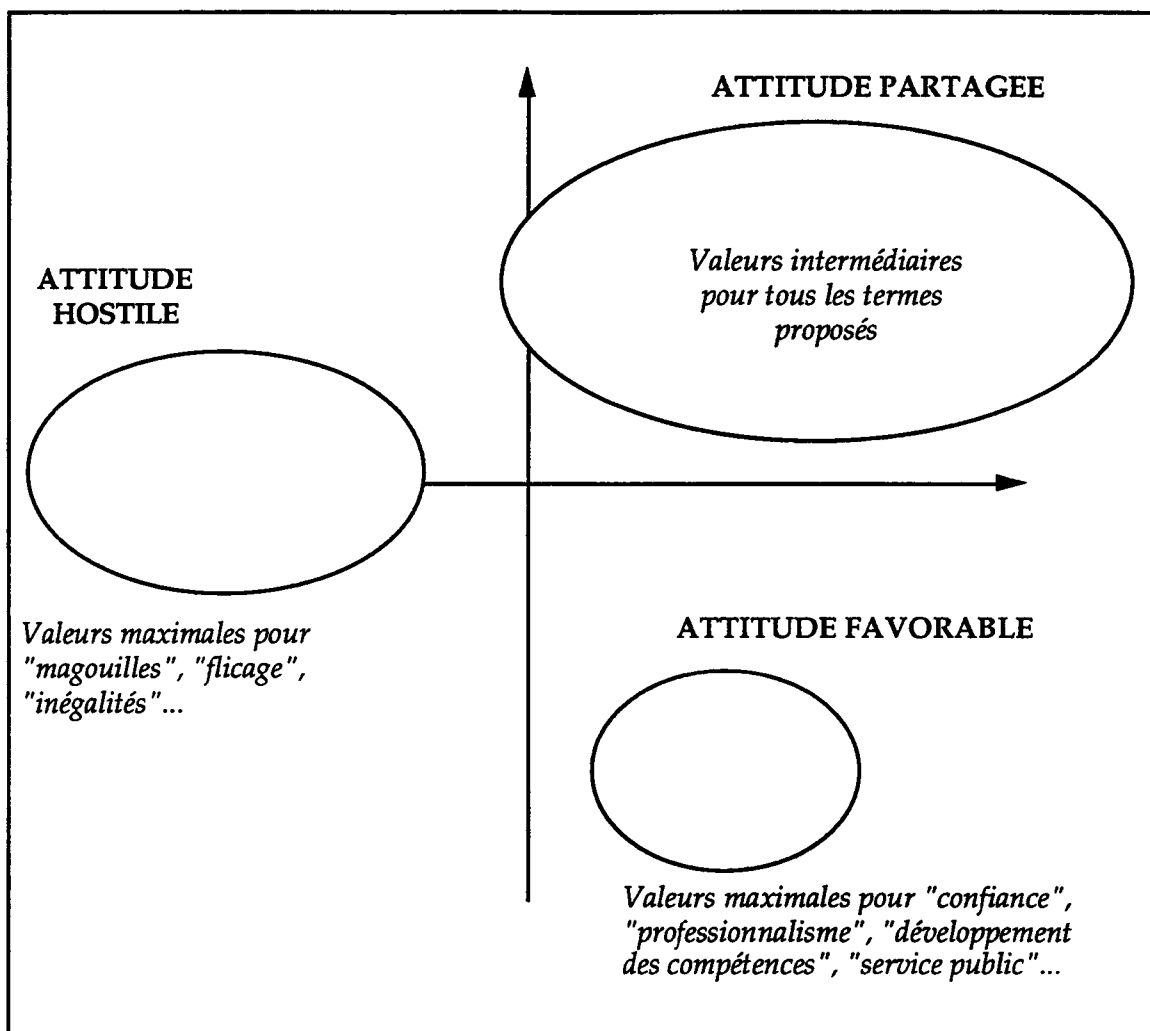
personnes, qu'il permet au supérieur hiérarchique de juger le travail accompli, qu'il est adapté au contexte de concurrence accrue que connaît France Télécom, dans lequel la hiérarchie doit légitimement disposer de moyens de contrôle. Mais de leur côté, les personnes hostiles ont pu elles aussi se déclarer en accord avec ces termes qui, dans leur oreille, ont une connotation négative : l'entretien de progrès, pour eux, ne permet pas d'être objectif, conduit à juger les personnes, entraîne une concurrence entre les agents d'une même équipe, et représente finalement un moyen de contrôle dangereux aux mains de la hiérarchie. Cela expliquerait pourquoi les modalités de ces variables croissent à la fois de gauche à droite (ouverture à l'entretien de progrès) et de droite à gauche (refus de l'entretien de progrès).

Cette interprétation nous permet de schématiser le résultat de l'analyse des correspondances multiples en regroupant en trois groupes les modalités de toutes les variables, sauf de celles qui ont présenté ce caractère ambigu. On obtient alors trois attitudes par rapport à l'entretien de progrès :

- une attitude d'hostilité, repérable aux valeurs minimales prises par les variables connotées positivement (*confiance, échange ouvert et franc, etc.*) et aux valeurs maximales prises par les variables connotées négativement (*magouilles, flicage, etc.*) : on devine là une population homogène de personnes pour lesquelles l'entretien de progrès est clairement incompatible avec la confiance ou le dialogue, et constitue une occasion de "magouilles", de "flicage" et de dérives ;

- une attitude partagée, repérable aux valeurs intermédiaires prises par toutes les variables, qu'elles soient connotées positivement ou négativement : on suppose qu'il y a derrière ces nuances une population de répondants plutôt hésitants ou attentistes, qui n'est que "moyennement d'accord" avec tous les qualificatifs proposés ;

- une attitude favorable à l'entretien de progrès, parfaitement symétrique de la première, repérable aux valeurs minimales prises par les variables connotées négativement et aux valeurs maximales prises par les variables connotées positivement : on trouve ici un ensemble de répondants homogènes, qui voient sans hésitation dans l'entretien de progrès l'instrument d'un développement des compétences et d'une responsabilisation, sans risque de dérives ni de "magouilles".



Cette visualisation des réponses au questionnaire nous donne une première indication pour examiner la proposition dont nous sommes partis. D'après cette proposition, les entretiens de progrès mobilisent des "cités" différentes de celles qui composent les "conventions" ordinaires au sein des unités considérées. Nous avons vu que les "mondes" dont relève la présentation des entretiens de progrès sont les mondes industriel, domestique et marchand, par opposition au monde civique, qui, lui, soutient la critique syndicale. Or, si la carte des représentations fait bien apparaître un pôle d'hostilité aux entretiens de progrès qui correspond au monde civique, elle montre deux autres phénomènes à noter. D'une part, ce pôle d'hostilité ne constitue qu'une partie des représentations, le reste étant composé d'un pôle partagé et d'un pôle favorable. D'autre part, le pôle favorable ne correspond pas tout à fait à la justification employée par le management : ce pôle combine en effet le *service public* aux références industrielle (*professionnalisme*), domestique (*dialogue, échange ouvert et franc*), et marchande (*négociation des objectifs*).

Autrement dit, la critique syndicale ne correspond qu'à une partie des représentations en place, tandis que le discours managérial n'épouse qu'imparfaitement une autre partie de ces représentations. Les deux discours apparaissent en décalage avec les représentations sociales. Lorsque le management présente les entretiens de progrès, il mobilise donc des "cités" qui sont partiellement différentes de celles qui composent les représentations en place. Il n'y a finalement ni incompatibilité totale, ni compatibilité parfaite entre les "nouveaux mondes" de l'entretien de progrès et les références naturelles de la population étudiée.

Reste néanmoins à savoir quelles peuvent être les proportions respectives des trois pôles de réponses identifiés : c'est ce que l'analyse par la distribution des fréquences va nous permettre de connaître.

3) Analyse de la distribution des fréquences

Les résultats de l'ACM donnent l'idée de diviser en trois classes les degrés d'accord avec les termes proposés pour qualifier l'entretien de progrès : "pas du tout d'accord" (réponse 0 ou 1), "partagés" (réponse 2, 3, 4 ou 5), et "tout à fait d'accord" (réponse 6 ou 7). L'analyse de la distribution des fréquences peut se faire en séparant d'une part les termes "positifs", provenant de la DRH, et d'autre part les termes "négatifs", utilisés par les syndicats hostiles à la Réforme²⁸.

a - Réaction aux termes "positifs"

Il s'agit des neuf items suivants : *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences, responsabilisation, solidarité, service public, négociation des objectifs, professionnalisme, dialogue*. Le pourcentage de répondants "tout à fait d'accord" pour associer ces termes à l'entretien de progrès varie entre 9,1 % (*solidarité*) et 27,8 % (*professionnalisme*) : il n'y a pas plus d'une personne sur quatre à adhérer avec la présentation officielle de l'entretien de progrès. S'il y a beaucoup de

²⁸ Les tableaux complets se trouvent en annexe 4 d ; dans le corps du texte, nous n'en donnons que quelques extraits.

réponses intermédiaires - entre 29,8 % et 53,2 %, soit entre un sur trois et un sur deux -, les pourcentages de désaccord sont également importants : de 23,8 % (*négociation des objectifs*) à 52 % (*solidarité*). Les distributions étant proches les unes des autres, le fait de calculer une moyenne a ici un sens. Si l'on calcule la moyenne des pourcentages pour les termes "positifs", on obtient cette distribution:

| Pas du tout d'accord avec la présentation "officielle" de l'entretien de progrès | Partagés | Tout à fait d'accord avec la présentation "officielle" de l'entretien de progrès | Sans opinion | Total |
|--|----------|--|--------------|-------|
| 34,0 % | 44,5 % | 19,6 % | 1,9 % | 100 % |

Autrement dit, si plus d'un répondant sur deux se positionne clairement par rapport à l'entretien de progrès, ce n'est pas toujours en faveur de ce dernier : un sur trois n'adhère pas du tout à la présentation officielle, alors qu'un sur cinq seulement est d'accord avec celle-ci.

b - Réaction aux termes "négatifs"

Ce sont les dix items suivants : *subjectivité, magouilles, entreprise privée, jugement, flicage, concurrence, inégalités, passe-droit, dérives, moyen de contrôle pour la hiérarchie*. Ces termes balayent en quelque sorte le discours de dénonciation de l'entretien de progrès. Entre 29,0 % et 63,9 % des répondants au questionnaire se déclarent tout à fait d'accord avec ces qualificatifs : de un sur trois pour *subjectivité* à près de deux sur trois pour *moyen de contrôle pour la hiérarchie*. Les réponses partagées évoluent entre 24,2 % et 48,4 %. Les répondants se déclarant "pas du tout d'accord" avec ces termes négatifs n'excèdent pas 21,4 %. On peut là aussi calculer la moyenne des pourcentages obtenus pour ces termes négatifs :

| Pas du tout d'accord avec les termes dénonçant l'entretien de progrès | Partagés | Tout à fait d'accord avec les termes dénonçant l'entretien de progrès | Sans opinion | Total |
|---|----------|---|--------------|-------|
| 15,2 % | 35,0 % | 46,0 % | 3,8 % | 100 % |

Ainsi, les termes du discours "dénonciateur" laissent moins de personnes "partagées" (seulement une sur trois) et polarisent davantage les répondants : presque un sur deux adhère à la critique sévère des entretiens, et seulement un sur six la refuse.

Globalement, le message adressé par les 252 répondants est sans ambiguïté : pas plus d'un agent sur cinq n'adhère à la présentation de la DRH, plus d'un sur trois se reconnaît dans le discours des syndicats hostiles à l'entretien de progrès, et entre un sur trois et un sur deux hésite. Ce regard sur les fréquences permet de chiffrer la structure "gaussienne" des réponses visualisée par l'analyse des correspondances multiples, et elle en fait apparaître le caractère asymétrique : les "hostiles" sont plus nombreux que les "favorables". En termes de "cités", il apparaît donc que la cité civique et la résistance qu'elle induit face aux entretiens de progrès ne correspond qu'à une personne sur trois, tandis que la justification de ces entretiens par des références multiples correspond à une personne sur quatre.

III - EXAMEN DES PROPOSITIONS COMPLEMENTAIRES

Notre première proposition n'est donc que partiellement validée : la "distance" initiale entre la logique des entretiens de progrès et les représentations en place n'est ni immense, ni négligeable. Il s'agit à présent de vérifier la validité des sept propositions complémentaires que nous avons énoncées : les cinq provenant du "sens commun managérial", et les deux s'inspirant d'études sociologiques.

1) Test des propositions complémentaires provenant du "sens commun managérial"

Pour examiner ces propositions, nous utilisons dans chaque cas deux techniques : la projection sur les axes de la précédente ACM²⁹, dans le but de visualiser, et un test de la différence des moyennes, afin d'examiner la proposition. Il se peut que ces deux indicateurs ne convergent pas vers la même conclusion : dans ce cas, comme la première n'est qu'un instrument de visualisation dont la fiabilité dépend de la qualité des projections sur un plan, nous nous fions plutôt à la technique du test.

a - Attitude selon le type de centre

Rappel de la proposition : "dans les Agences, la mentalité est plus favorable à l'entretien de progrès que dans les services techniques" : l'attitude favorable serait plus répandue en Agence qu'en CPE ou CCL.

- Technique de la projection

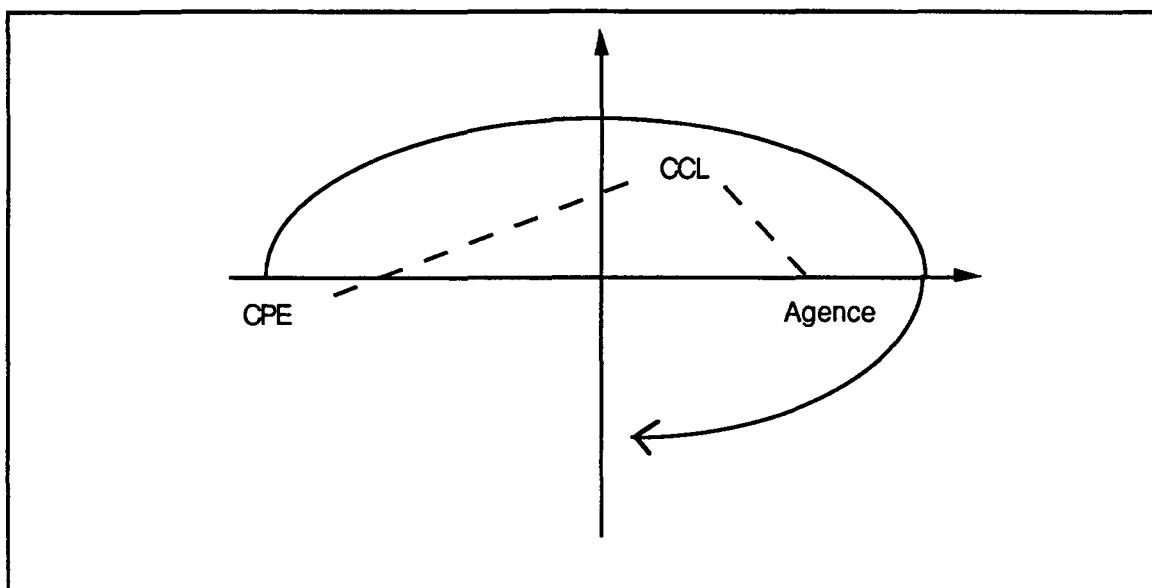
La précédente ACM, effectuée sur les seules variables ordinales, nous a permis de situer les unes par rapport aux autres les différentes modalités choisies par les répondants afin de décrire l'entretien de progrès. Trois groupes étaient apparus, organisés autour de deux axes permettant de graduer les attitudes par rapport à l'entretien de progrès, de l'hostilité (à gauche de l'axe horizontal) à l'approbation (à droite de l'axe horizontal et en bas de l'axe vertical). Il suffit à présent de projeter sur ces mêmes axes les variables nominales décrivant la situation personnelle des répondants afin de repérer si telle caractéristique professionnelle (une ancienneté importante, un métier technique...) "rapproche" le répondant d'une attitude plutôt que d'une autre.

Attention : avec cette technique, la distance constatée sur le graphique entre modalités de variables nominales et modalités de variables ordinales

²⁹ Cette projection a été réalisée avec les caractéristiques précisées en annexe 4 e, et on y trouvera la carte complète en annexe 4 f.

n'est pas interprétable. En effet, la projection des modalités de variables nominales se fait ici sur des axes construits pour discriminer les modalités de variables ordinales. Ce qui en revanche est interprétable, c'est la position des modalités de variables nominales par rapport aux axes dont nous avons proposé ci-dessus une interprétation.

Avec cette technique, la projection de la variable "type d'établissement" en variable supplémentaire sur les axes de la précédente ACM permet de visualiser les différences d'attitudes selon les centres :



Le Centre principal d'exploitation (CPE) est du côté "hostile" et l'Agence relativement proche du pôle "favorable", le Centre de construction de lignes (CCL) occupant une position intermédiaire.

- Technique du test

La technique du test de différences des moyennes permet de confirmer ce que la projection vient de visualiser. Nous avons d'abord regroupé les types de centre en deux catégories : les centres "techniques" (CPE et CCL) et "non-technique" (Agence). Pour chaque terme proposé pour qualifier l'entretien de progrès, nous avons ensuite calculé les moyennes des "scores"³⁰ réalisés respectivement dans chaque type. Enfin, pour savoir

³⁰ Attention : les moyennes ont été calculées non pas sur l'échelle de 0 à 7, mais sur une échelle de 1 à 8, les scores ayant été "translatés" (de 0 à 1, de 1 à 2, etc.) pour les besoins du traitement informatique. Cela ne change bien entendu rien à la comparaison des moyennes. N. B. : les non-réponses, codées 9, n'ont pas été conservées dans ce calcul des moyennes.

si, pour chaque terme, les moyennes obtenues étaient significativement différentes, nous avons utilisé un test "t" permettant de conclure, au seuil de signification de 0,05, si la différence est due au hasard ou non³¹. Dans le tableau ci-dessous, nous ne donnons que les termes pour lesquels le test a conclu à une différence significative.

Tests réalisés sur 252 individus : 161 en centres "techniques" (63,9 %)
91 en Agence (36,1 %)

| Terme proposé | type de centre | "score" moyen | valeur de p |
|-------------------------------|----------------|---------------|-------------|
| Confiance | technique | 3,031 | 0,0001 |
| | non-technique | 4,198 | |
| Echange ouvert et franc | technique | 3,484 | 0,0022 |
| | non-technique | 4,414 | |
| Jugement | technique | 5,171 | 0,0317 |
| | non-technique | 5,843 | |
| Développement des compétences | technique | 3,887 | 0,0001 |
| | non-technique | 5,256 | |
| Solidarité | technique | 2,576 | 0,01 |
| | non-technique | 3,337 | |
| Négociation des objectifs | technique | 4,369 | 0,0136 |
| | non-technique | 5,159 | |
| Professionnalisme | technique | 4,176 | 0,023 |
| | non-technique | 4,944 | |
| Dialogue | technique | 4,166 | 0,0254 |
| | non-technique | 4,852 | |

Au vu de ces tests, et conformément à ce que suggérait la projection, notre proposition paraît valide : les personnes travaillant en Agence décrivent davantage que les autres les entretiens de progrès en termes de *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences,*

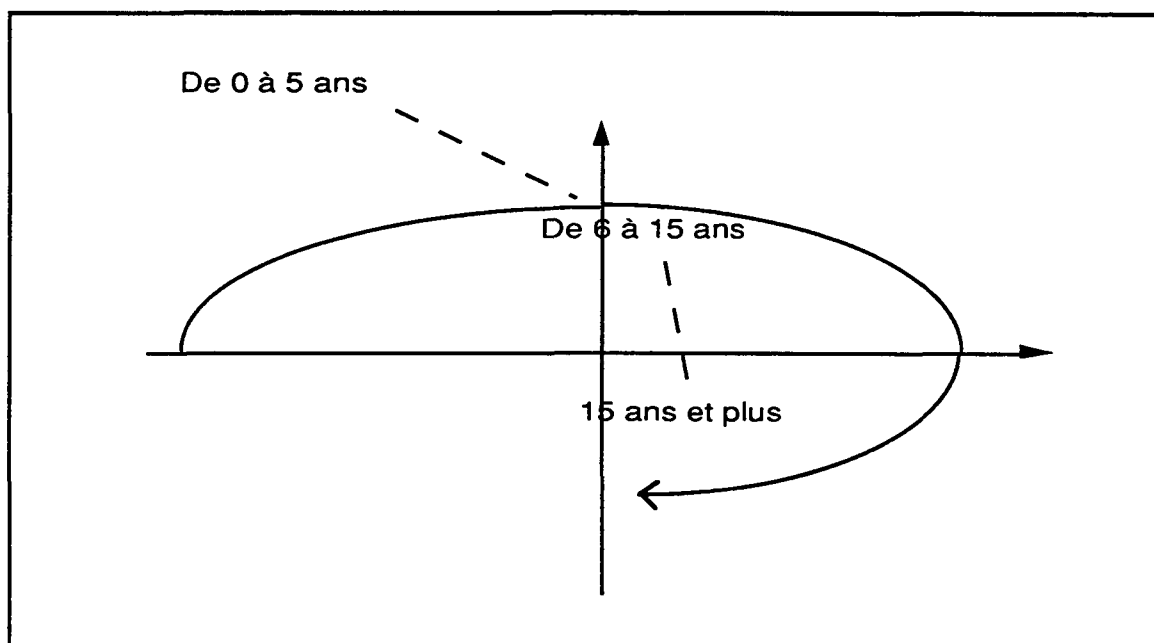
³¹ Le principe de ce test est en effet le suivant : on teste l'hypothèse "les deux moyennes sont égales", contre l'hypothèse "les deux moyennes ne sont pas égales". Si le p calculé par le logiciel est inférieur à 0,05, cela veut dire que la probabilité pour que le hasard ait favorisé la distribution est inférieure à 5 % : on rejette alors l'hypothèse "les deux moyennes sont égales", et on considère que les moyennes sont significativement différentes, avec moins de 5 % de chances de se tromper.

solidarité, négociation des objectifs, professionnalisme, dialogue, même s'ils sont plus nombreux également à les rapprocher de jugement.

b - Attitude selon l'ancienneté

Rappel de la proposition : "les jeunes seront plus à l'aise avec cette manière de faire" : l'hostilité à l'entretien de progrès grandirait avec l'âge.

- Technique de la projection



Ici, plus l'ancienneté est grande, plus on s'éloigne de la gauche du graphique et donc de l'hostilité aux entretiens de progrès.

- Technique du test

Nous avons essayé d'une part le partage de l'échantillon entre les "jusqu'à 15 ans d'ancienneté" et les "15 ans et plus", et d'autre part celui entre les "moins de 6 ans d'ancienneté" et les "plus de 6 ans"³². Dans les deux cas, peu de différences de moyennes s'avèrent significatives :

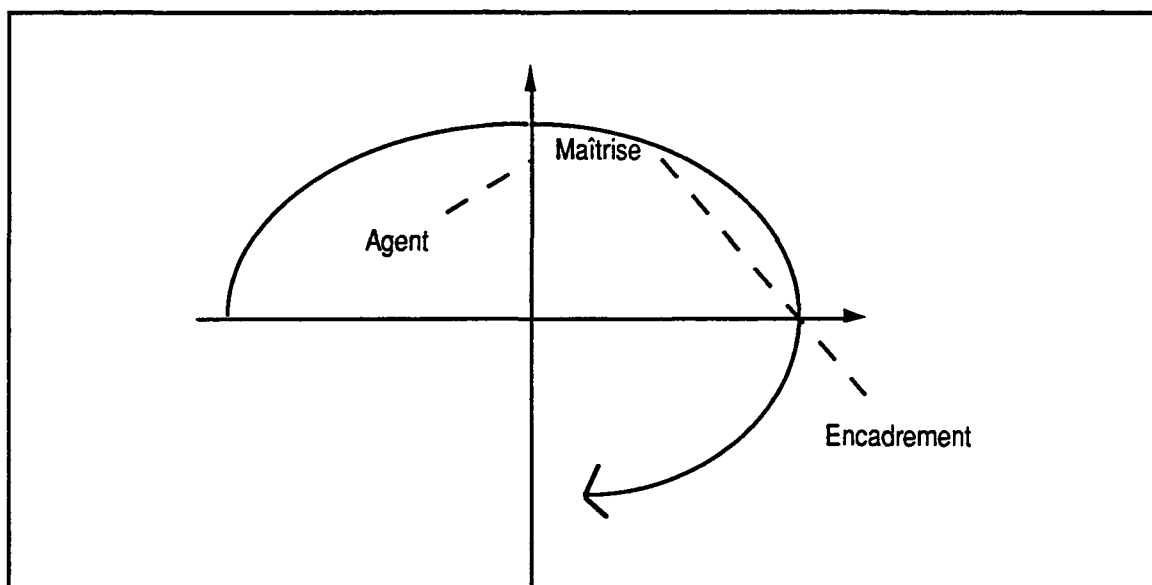
³² Dans les deux cas, les non-réponses ont été enlevées.

Il apparaît que les personnes travaillant dans le domaine technique associent moins que les autres les entretiens de progrès à *confiance, développement des compétences, responsabilisation* : la troisième proposition complémentaire est validée, conformément à ce que suggérait la projection.

d - Attitude selon la position hiérarchique

Rappel de la proposition : "les cadres montreront l'exemple" : agents et agents de maîtrise seraient plus méfiants à l'égard de l'entretien de progrès que les cadres.

- Technique de la projection



Les agents apparaissent plus proches du pôle "hostile" aux entretiens de progrès, et l'encadrement plus proche du pôle "favorable".

- Technique du test

Deux séries de tests ont été faites : d'une part, entre agents et agents de maîtrise, d'autre part entre agents de maîtrise et cadres.

- Entre agents et agents de maîtrise :

tests réalisés sur 215 individus : 184 agents (85,6 %)
31 agents de maîtrise (14,4 %)

| Terme proposé | position | "score" moyen | valeur de p |
|-------------------------------|----------|---------------|-------------|
| Echange ouvert et franc | agents | 4 | 0,0302 |
| | maîtrise | 3,032 | |
| Développement des compétences | agents | 4,608 | 0,0079 |
| | maîtrise | 3,355 | |

Les agents associent plus volontiers les entretiens de progrès à *échange ouvert et franc* et à *développement des compétences* que la maîtrise : contrairement à ce que la projection suggérerait, ils sont plus favorables que les agents de maîtrise aux entretiens de progrès.

- Entre agents de maîtrise et cadres :

tests réalisés sur 64 individus : 31 agents de maîtrise
33 cadres

| Terme proposé | position | "score" moyen | valeur de p |
|---------------|----------|---------------|-------------|
| Subjectivité | maîtrise | 5,767 | 0,0202 |
| | cadres | 4,281 | |
| Concurrence | maîtrise | 5,133 | 0,0289 |
| | cadres | 6,484 | |
| Inégalités | maîtrise | 4,241 | 0,04 |
| | cadres | 2,33 | |

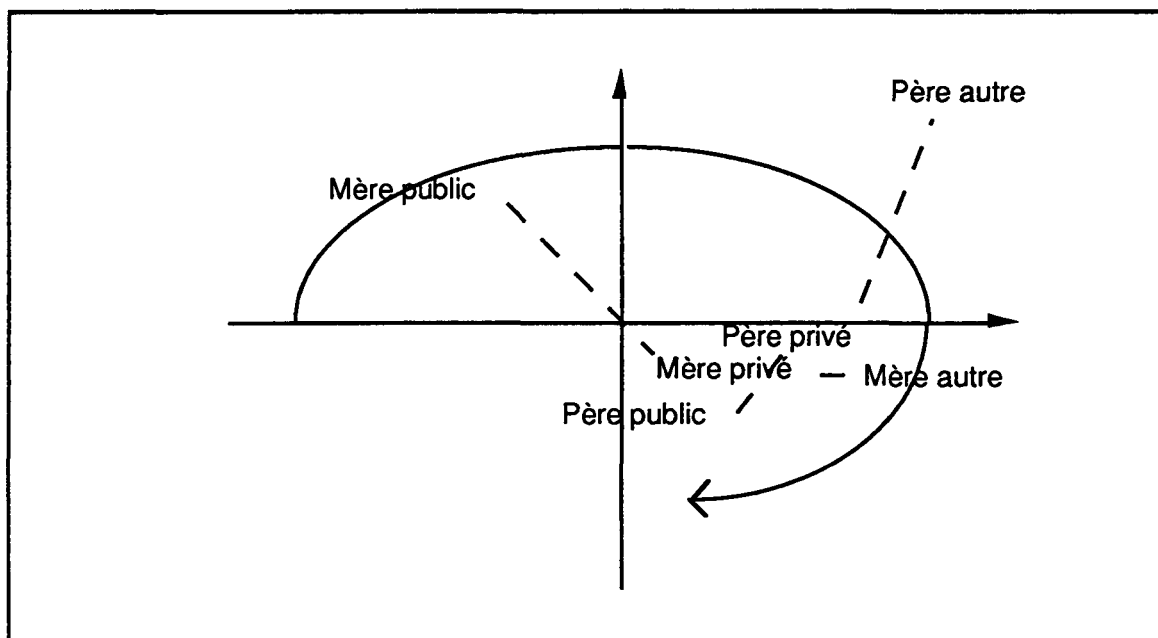
Les agents de maîtrise dénoncent plus volontiers la *subjectivité* et les *inégalités* que les cadres, même si ces derniers sont plus sensibles à la *concurrence*. Ainsi, le niveau hiérarchique intermédiaire entre agents et cadres apparaît comme plus hostile aux entretiens de progrès, contrairement à ce que la projection pouvait suggérer.

Contrairement à la proposition émise, ceux qui ont connu une progression hiérarchique reconnaissent moins que les autres un instrument de *développement des compétences* : sans doute considèrent-ils qu'ils n'en ont effectivement pas eu besoin pour réaliser cette progression. La différence de résultat avec la recherche dont nous nous sommes inspirés tient sans doute au contexte économique des entreprises étudiées : les opérateurs de la Sollac, ayant "survécu" à une impressionnante réduction d'effectifs, étaient probablement plus portés à adhérer au changement que les agents de France Télécom, dont l'emploi n'a jamais été menacé.

b - Attitude selon le secteur d'activité des parents

Rappel de la proposition : les personnes dont les parents sont issus du secteur public seraient plus hostiles aux entretiens de progrès que les celles dont les parents sont issus du secteur privé.

- Technique de la projection



La projection est relativement claire concernant le secteur d'activité de la mère : le secteur public est alors plus proche du pôle "hostile" que du pôle "favorable", et la proposition serait retenue. En revanche, les choses sont moins claires pour le secteur d'activité du père : la modalité "père public", comme précédemment "a déjà passé un EP", est certes plus à gauche du graphique, mais est peut-être plus proche du pôle "hostile".

- Technique du test

Concernant le secteur d'activité du père, aucune différence de moyennes n'a été jugée significative au vu des tests réalisés. Cependant, une différence est enregistrée concernant le secteur d'activité de la mère :

tests réalisés sur 130 individus : 50 dont le secteur de la mère est le
secteur public (38,5 %)
80 dont le secteur de la mère est le
secteur privé (61,5 %)

| Terme proposé | secteur de la mère | "score" moyen | valeur de p |
|--------------------------------------|--------------------|---------------|-------------|
| Moyen de contrôle pour la hiérarchie | public | 6,94 | 0,021 |
| | privé | 6,013 | |

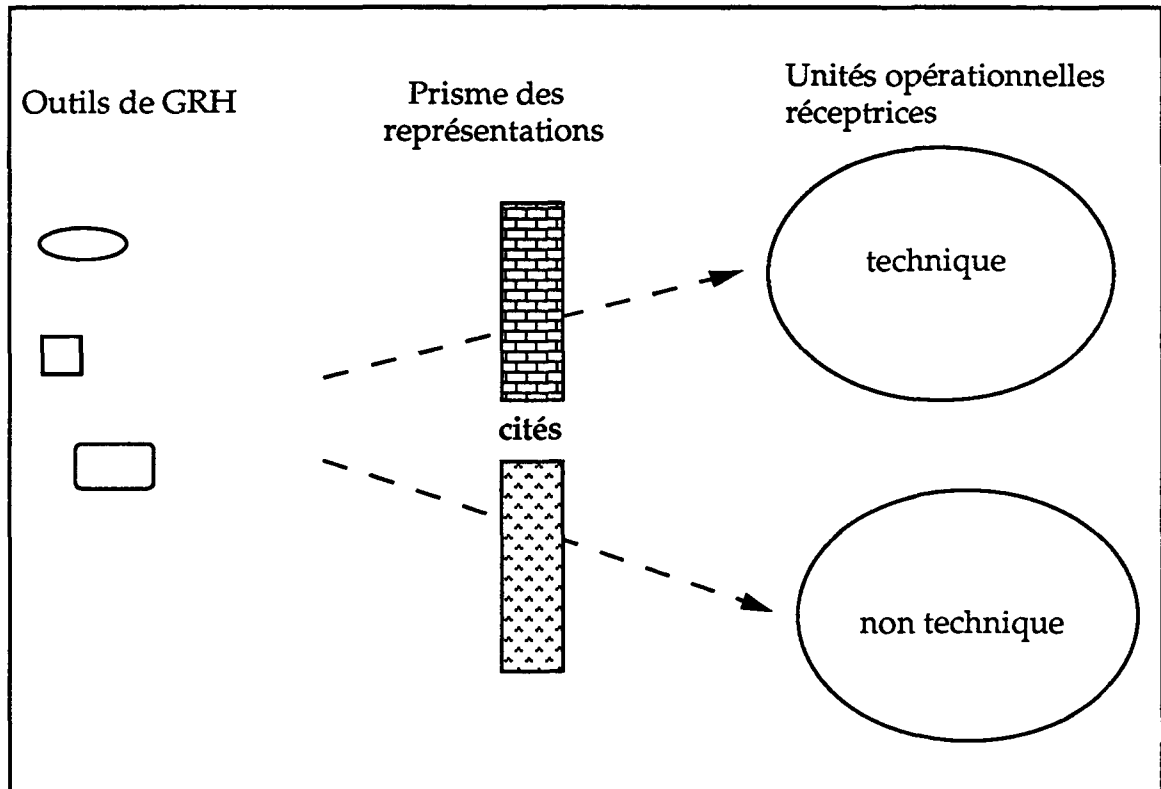
Les individus dont le secteur d'activité de la mère est le secteur public sont plus enclins que les autres à voir dans l'entretien de progrès un *moyen de contrôle pour la hiérarchie*. En ce sens, cet élément valide la proposition.

Résumons-nous : dans cette première phase de l'enquête, nous avons essayé de mesurer l'importance du décalage entre les outils du "modèle de la compétence" et les unités où ceux-ci doivent être implantés, en choisissant un outil particulier, l'entretien de progrès, et trois unités opérationnelles de France Télécom. Nous avons d'abord vu que l'entretien de progrès, objet d'une discorde entre la DRH et les syndicats, était justifié ou dénoncé en des termes très différents, en fonction de la ou des "cités" de référence. Puis les réponses globales de 252 agents et cadres à notre questionnaire ont fait apparaître que la dénonciation de cet entretien de progrès au nom des principes civiques ne mobilisait qu'environ un tiers des personnes, que sa justification au nom de principes variés obtenait encore moins d'audience, et que près de la moitié des individus ne se situaient pas dans une perspective claire.

Enfin, l'examen des écarts de réponses selon certaines catégories a mis en valeur des attitudes différenciées : les établissements et les métiers techniques sont plus "hostiles" que les autres ; les "anciens" croient moins au *professionnalisme* et redoutent plus que les jeunes les *dérives* ; les agents de maîtrise croient moins que les agents au *développement des compétences* et sont plus sensibles que les cadres à la *subjectivité* et aux *inégalités* ; la minorité qui a "testé" l'entretien de progrès lui reconnaît moins de *professionnalisme* que la majorité qui n'en a jamais passé. En outre, les individus ayant connu une progression hiérarchique croient moins au *développement des compétences*, tandis que ceux dont la mère travaille ou travaillait dans le secteur privé voient moins que les autres dans l'entretien de progrès un *moyen de contrôle pour la hiérarchie*.

Notre proposition principale, dans cette première phase de l'enquête, était que les entretiens de progrès mobilisent des "cités" différentes de celles qui composent les conventions ordinaires de ces milieux de travail. Celle-ci n'est donc que partiellement validée : la présence d'un pôle de réponse "hostile", utilisant des justifications civiques, montre qu'il y a effectivement un décalage, mais la présence d'un pôle "favorable" et surtout l'importance des réponses partagées conduisent à ne pas majorer ce décalage. Nous pouvons conclure que la "distance cognitive" entre le modèle de la compétence et les unités étudiées est plus grande que ce qu'escomptait la DRH, mais moins grande que ce qu'attendaient certains syndicats. En d'autres termes, les "nouveaux mondes" des entretiens de progrès ne sont que partiellement nouveaux.

Le décalage identifié, ni absolu, ni inexistant, n'a cependant pas les mêmes proportions partout. En particulier, il est plus important dans l'univers des centres et des métiers techniques qu'ailleurs, parce que la cité civique y est une référence plus forte. Notre modèle d'analyse peut donc se corriger de la manière suivante :



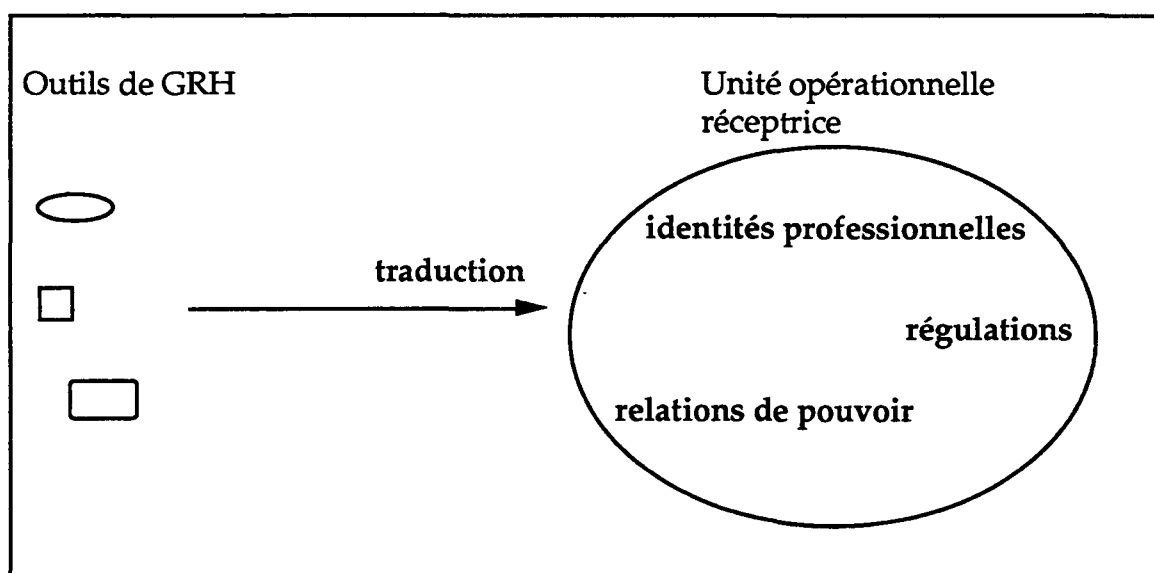
Il reste, pour le gestionnaire chargé d'introduire le modèle de la compétence dans son unité, à déployer l'art et la manière dans ce contexte mitigé. Comment peut-il s'y prendre ? Quelle marge de manoeuvre a-t-il ? Peut-il mettre en oeuvre une véritable "traduction", et, le cas échéant, avec quels résultats ? C'est ce que la suite de l'enquête va nous permettre de savoir, au travers de trois études de cas, regroupées dans les deux chapitres suivants.

CHAPITRE 5 :

LE CAS DU CENTRE PRINCIPAL D'EXPLOITATION, OU L'ECHEC D'UNE TRADUCTION

Au cours du précédent chapitre, nous avons tenté d'examiner les représentations initiales des agents et des cadres de trois unités opérationnelles face à un entretien d'appréciation que, pour la majeure partie d'entre eux, ils n'avaient pas pratiqué. La conclusion à laquelle nous avons abouti - à savoir qu'il existe effectivement un décalage entre le modèle sous-jacent à cet outil de gestion et l'univers cognitif où il doit être introduit, mais que ce décalage n'est pas absolu - nous fournit en quelque sorte le contexte dans lequel le gestionnaire travaille. Quelles répercussions concrètes ce décalage initial peut-il avoir sur son action ? Dispose-t-il de marges de manoeuvre ?

Le cadre théorique dans lequel nous travaillons (le modèle de gestion des contradictions) nous a invité à envisager un gestionnaire ni tout-puissant, ni prisonnier : il n'est ni le leader charismatique qui suscite l'adhésion sans réserve de ses collaborateurs, ni le jouet des déterminismes sociaux. C'est bien dans le cadre de contraintes non absolues qu'il déploie un certain mode d'introduction du changement, et que les outils qu'il "injecte" ont des répercussions sur la dynamique sociale de son unité :



Dans notre modèle d'analyse, deux propositions sont relatives à cette introduction et à ses conséquences : d'une part, le succès ou l'échec de l'introduction dépend de la plus ou moins bonne "traduction" réalisée par le gestionnaire ; d'autre part, la réception des nouveaux outils a des conséquences non seulement sur les relations de pouvoir, mais aussi sur les régulations et les identités professionnelles. L'esprit qui sous-tend ces propositions, rappelons-le, est que les outils de GRH ne sont pas universels (ils ne s'imposent pas d'eux-mêmes) et qu'ils ne sont pas neutres par rapport à une organisation humaine.

L'une des trois unités opérationnelles ayant servi pour le questionnaire nous fournit ici le terrain pour cette deuxième phase de la recherche, consacrée au mode d'introduction des outils et à leur réception. Les objectifs de cette phase nécessitent une autre méthodologie que la précédente : il s'agit désormais d'observer et de comprendre une "situation de gestion"¹, caractérisée par la nécessité d'appliquer des outils nouveaux sous le regard évaluateur de la Direction régionale. Pour savoir comment les personnes en cause agissent, résumant la complexité et sont mis en mouvement, une méthodologie qualitative est nécessaire, et donne lieu à cette monographie. Il s'agit donc d'un cas particulier, limité, où notre position de chercheur n'a pas été sans répercussion sur l'objet d'étude, mais aussi d'une opportunité pour comprendre un fonctionnement organisationnel complexe et d'éclairer certains résultats de la précédente étude quantitative².

Le cas concerne ce qu'on appelle à France Télécom un "Centre principal d'exploitation", qui correspond à l'un des trois types principaux d'établissements opérationnels de cette organisation. Ce centre est à situer dans le cadre de structure décrite précédemment³, et constitue ici notre unité d'analyse. Ce cas est en quelque sorte l'histoire d'un échec, mais il s'agit d'un échec riche d'enseignements aussi bien pour les acteurs concernés que pour le chercheur : l'échec d'une "traduction". Pour le présenter, nous

¹ Au sens où l'a défini J. GIRIN (1990) : *"Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe."* Voir *"L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode"*, in A.-C. MARTINET et al., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.

² Sur l'intérêt et les limites des études de cas en sciences de gestion, voir : *"Les nouvelles perspectives de la recherche"*, p. 213-247, in BRABET et al., *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, 1993.

³ Cf. Chapitre 3, II, 1), a : *"Une organisation qui évolue"*.

verrons successivement le cadre de l'enquête (I), les données recueillies (II), et l'analyse en termes de relations de pouvoir, de régulations et d'identités professionnelles (III).

I - LE CADRE DE L'ENQUETE

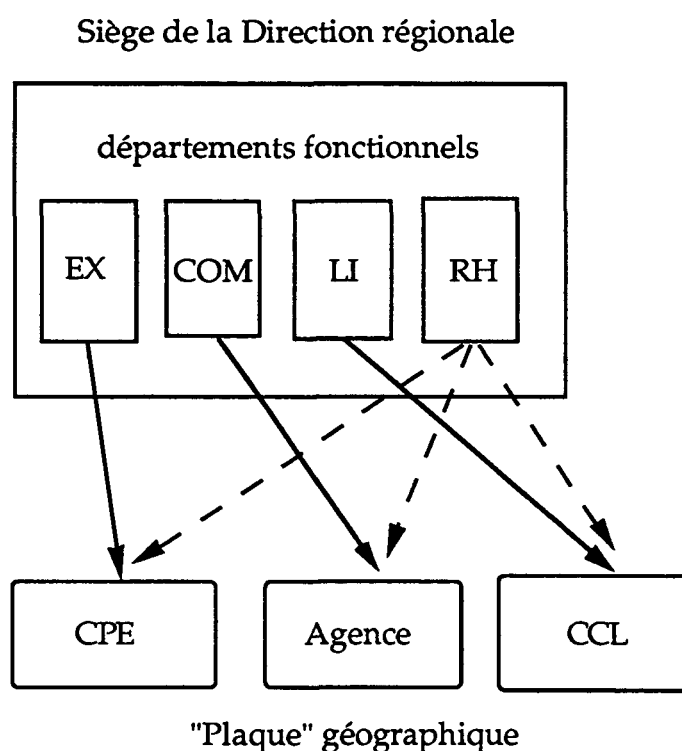
Présentons tout d'abord les caractéristiques de cette monographie et de son cadre : un Centre principal d'exploitation parmi d'autres (1), dans un contexte particulier (2) orientant le dispositif de recherche (3).

1) Un Centre principal d'exploitation parmi d'autres

Unité opérationnelle de base à France Télécom, le Centre principal d'exploitation (CPE) est l'un des maillons de la chaîne opérationnelle de l'exploitant, qui ressent les effets de l'évolution technologique et qui se structure principalement autour des activités de commutation et de service après-vente.

a - Un des maillons de la chaîne opérationnelle de France Télécom

Rappelons en quelques mots le cadre : nous nous situons au niveau de ce qu'on appelle une "plaque géographique", c'est-à-dire un territoire couvert par trois unités opérationnelles complémentaires : les Centres principaux d'exploitation (CPE), les Agences et les Centres de construction de lignes (CCL). Chaque type d'unité correspond à un type de département fonctionnel qui en a la tutelle : l'Exploitation (EX) pour les CPE, le Commercial (COM) pour les Agences, et les Lignes (LI) pour les CCL. Le département en charge des Ressources humaines (RH), gère régionalement les personnels de ces trois types de centres.



Dans cette chaîne opérationnelle constituée des trois sortes de centres, les CPE, autrefois appelés "centraux téléphoniques"⁴, sont à la fois les "aiguillages" permettant à chaque ligne particulière de se connecter au réseau national, et les unités assurant le service après-vente des installations. Ce partage des rôles⁵ entre trois types de centres date du début des années 80 : le "rattrapage téléphonique" étant réalisé, il s'agissait en effet d'assurer le service après-vente et la commercialisation de nouveaux produits, et plus seulement l'installation des lignes. Les CPE sont ainsi nés par adjonction aux centraux téléphoniques existants des équipes chargées d'assurer le service après-vente.

b - Un type de centre marqué par l'évolution technologique

La mission d'exploitation est donc double : il s'agit de réaliser la connexion d'un client au réseau téléphonique et de suivre la qualité de cette connexion. Cette mission fait du CPE une sorte d'aiguillage dans l'organisation du réseau téléphonique, mais un aiguillage invisible, dans la mesure où aucun client ne le voit, l'Agence étant son unique interlocuteur.

⁴ Cette appellation vient de l'époque où il n'y avait dans ces centres que l'activité de commutation, désignée sous le terme de "central".

⁵ On trouvera en annexe 5 a un schéma du cheminement des travaux au sein de la plaque géographique.

Cette fonction d'aiguillage est assurée par deux équipements techniques : le "répartiteur", impressionnant point de convergence de toutes les lignes téléphoniques de la "plaque" ; et le "commutateur", appelé souvent "*coeur de chaîne*", qui réalise mécaniquement ou électroniquement la connexion effective des abonnés au réseau⁶.

Au cours des années 80, deux évolutions modifient la configuration technique des CPE. En premier lieu, cette configuration est qualitativement modifiée par le progrès technologique : les commutateurs électromécaniques - dans le jargon local, ce sont les "pentacompta"-, sont remplacés au fur et à mesure par des autocommutateurs électroniques. Cette première évolution a une répercussion spectaculaire sur l'espace occupé, puisque le volume de la machine est singulièrement réduit, mais elle contribue également à requérir un niveau de formation plus élevé pour les techniciens en charge de son suivi. Par une politique de formation régulière, France Télécom a assuré cette élévation du niveau de qualification de ses opérateurs ; la DGT a également concédé, suite à la grève de 1974, le statut de "corps" aux techniciens de commutation. En second lieu, la configuration technique des CPE a été affectée par l'enjeu croissant de la relation avec les clients et de l'amélioration de la qualité : cela s'est traduit par une augmentation des effectifs du service après-vente (des personnels souvent féminins, moins qualifiés, éventuellement d'origine non technique) et par la multiplication des indicateurs de qualité du réseau. Ces derniers, fournis par l'autocommutateur mais aussi par des sondages, sont utilisés par le Département de soutien (en Direction régionale) pour que soient fixés des objectifs d'amélioration d'une année sur l'autre.

L'enjeu se déplace donc peu à peu de la technique à la gestion de cette technique, ce qui n'est pas sans conséquence sur les personnels concernés. Selon un rapport de la médecine régionale du travail à France Télécom⁷, les techniciens de commutation éprouvent une sensation de malaise, voire de peur, au cours de leurs astreintes. Le passage de l'électromécanique à l'électronique serait en effet vécu comme une fracture dans leur histoire professionnelle : alors qu'au temps de l'électromécanique, le processus de

⁶ L'annexe 5 b permet de visualiser les équipements techniques qui se succèdent entre le téléphone d'un abonné et le commutateur.

⁷ Annie ROBERT et Christian TORRES, *Les techniciens de commutation en situation d'astreinte. Rapport d'enquête*, en collaboration avec l'Association Lyonnaise de Psychodynamique du Travail, Direction régionale de Lyon, juin 1994, 15 p.

traitement de l'information était accessible à la compréhension des opérateurs et les interventions de ceux-ci passaient par des actions physiques sur le système, la maîtrise technique est devenue aujourd'hui plus difficile : désormais, les techniciens *"ne savent pas ce qui se passe dedans"*, et souffrent de ne plus pouvoir utiliser leurs compétences techniques pour gérer le fonctionnement des machines dont ils ont la charge : *"On est des techniciens, on veut nous considérer comme des exploitants"*. Devant le regroupement des centres de commutation et la diminution de leur nombre, les techniciens se sentiraient même coupables d'avoir participé à la disparition du métier de leurs collègues, tout en étant conscients d'être des condamnés en sursis, puisque la durée de vie de leur centre est limitée.

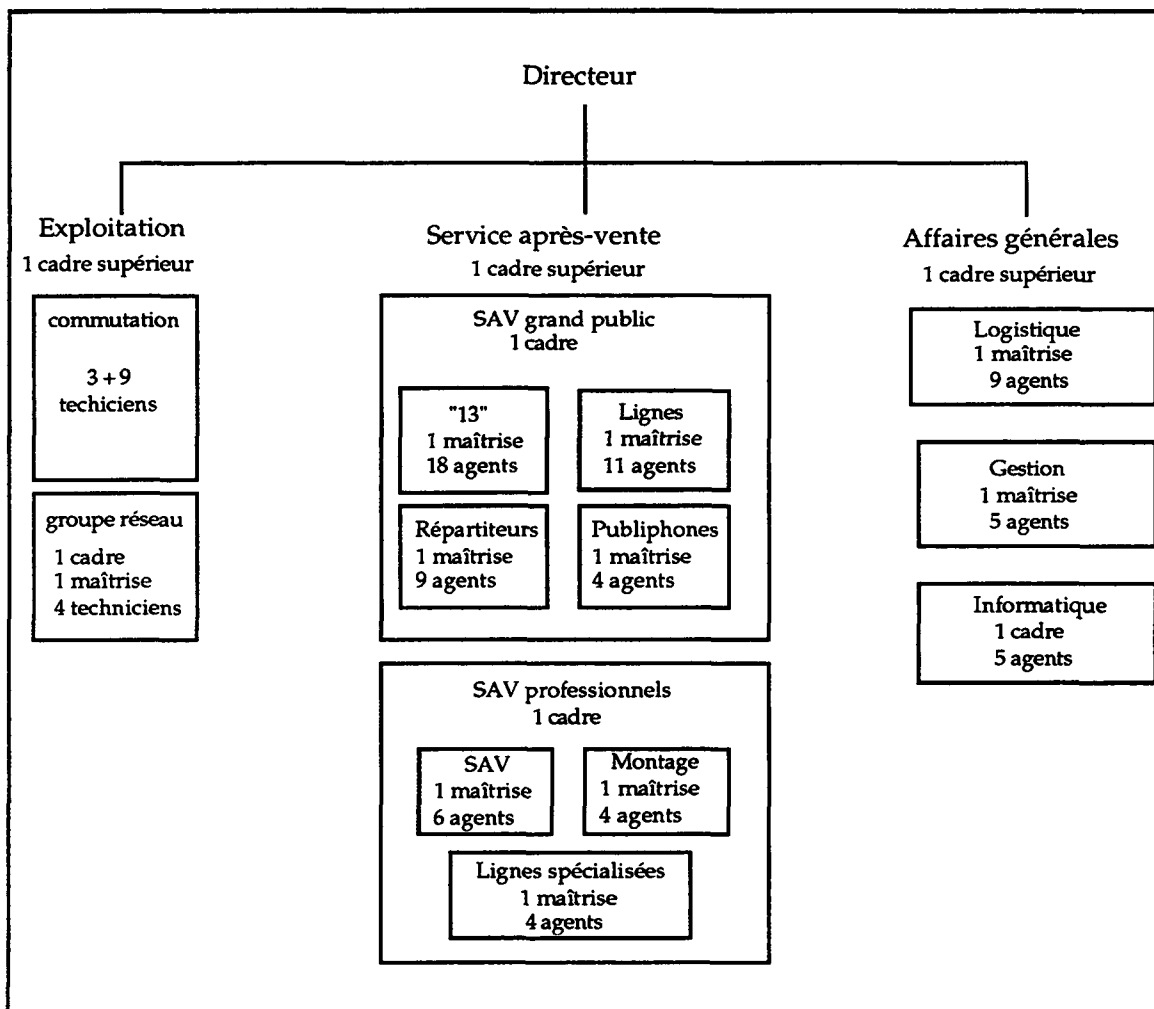
Or, en parallèle à cette maîtrise technique plus difficile, les responsabilités de ces opérateurs qualifiés se sont accrues : le moindre incident sur la "machine" peut avoir des conséquences sur les communications de plusieurs milliers de clients. Selon les médecins de prévention, les techniciens vivent douloureusement cette contradiction entre la perte de leurs compétences techniques et les nouvelles responsabilités qu'il faut assumer. Cette contradiction est partiellement résolue par deux types de conduites : d'une part, une entraide renforcée, notamment pendant les astreintes (il n'est pas rare qu'un technicien réponde, en pleine nuit, à la demande d'assistance d'un collègue d'astreinte) ; d'autre part, le recours à des pratiques différentes de celles qui sont prescrites par les modes opératoires des directions techniques, avec la tolérance de leur hiérarchie⁸, quand il ne s'agit pas de déviances dont le secret n'est partagé que par le groupe.

c - Une organisation qui concrétise cette évolution

Le CPE dont il est ici question rassemble 109 salariés (dont huit cadres et dix agents de maîtrise), tous fonctionnaires et employés à France Télécom. L'âge moyen est autour de la quarantaine (une grande partie de ces employés ont été recrutés dans les années soixante-dix), et le personnel est surtout masculin, ce qui est courant dans un centre où l'activité principale

⁸ Un exemple typique en est le comportement à l'égard des règles de sécurité : la multiplication des procédures de sécurité rappelle aux techniciens la perte de maîtrise du système, et la conduite du commutateur dans un mode d'exploitation différent du mode prescrit leur permet, à l'inverse, de mesurer la marge d'habileté technique qu'ils possèdent encore en propre : ces procédures "d'en bas" ont valeur de réassurance, de conjuration de la perte de la maîtrise technique.

est technique. Sa structure se compose de trois grandes sections, la Commutation, le Service après-vente (SAV), et les Affaires générales. L'évolution de la technique pure à la gestion de la technique s'est concrétisée par la croissance numérique de la section SAV et par l'emploi au sein de celle-ci d'agents non techniciens chargés de la gestion des réclamations et des agendas des techniciens réparateurs.



La section Exploitation, essentiellement masculine, est donc celle qui présente la plus grande technicité. Elle a en charge les différents commutateurs : deux "autocoms" principaux, électroniques, dont s'occupent 9 techniciens, et un commutateur annexe, électromécanique, situé dans une autre ville de la banlieue lyonnaise, dont s'occupent trois techniciens. La section Exploitation dispose également d'un "groupe réseau", autre équipe de techniciens chargée d'analyser la qualité, de mener des observations et de mettre à jour la documentation, assistés de deux femmes travaillant pour le comptage et la facturation. Au total, 19

personnes travaillent dans cette section Exploitation, dont 15 techniciens, tous bacheliers et recevant chaque année entre un et deux mois de formation interne. A la tête de la section, un cadre supérieur d'une quarantaine d'années, se présentant volontiers comme un *"homme de terrain"* et ayant fait sa carrière jusqu'ici dans la commutation ; cet homme supervise directement les 9 techniciens des commutateurs, et est assisté d'un jeune cadre et d'une agent de maîtrise pour le groupe réseau.

La section "Service après-vente" (SAV) est la section la plus importante en effectifs. Elle est supervisée par un cadre supérieur, qui est également l'adjoint du directeur, d'une trentaine d'années, ayant exercé des fonctions à La Poste puis dans une agence commerciale de France Télécom. Sous sa responsabilité, deux cadres d'âge voisin gèrent respectivement le service après-vente des entreprises (SAV "professionnels" : 3 agents de maîtrise, 14 agents) et celui des particuliers (SAV "grand public" : 4 agents de maîtrise, 42 agents). C'est une section doublement "mixte" : on y trouve des hommes et des femmes en nombre voisin, et s'y côtoient des techniciens (aux lignes spécialisées, au montage, aux répartiteurs) et des agents de gestion (au "13", alias service des essais et mesures, et au "SAVP", équipe d'agents gérant les demandes d'intervention et les rendez-vous d'intervention des techniciens). Globalement, le niveau de formation initiale est un peu moins élevé que dans la section Exploitation.

Enfin, la section "Affaires générales", sous la direction d'un cadre supérieur de formation et d'expérience techniques, emploie 1 cadre, 2 agents de maîtrise et 19 agents pour assurer la logistique du centre, le réseau informatique de la plaque géographique, et la gestion (tableaux de bord et enregistrement de la gestion du personnel assurée par la DR).

L'ensemble est dirigé par un cadre supérieur d'environ cinquante ans, habitué aux centraux téléphoniques et ayant connu des situations conflictuelles dans ses expériences passées (grèves en Corse notamment). Celui-ci a une réputation mitigée auprès du personnel : les cadres le surnomment *"l'amiral"*, en raison d'un mode de direction qu'ils estiment autoritaire, mais les agents d'exécution, qui le voient rarement, ne s'en font pas une idée spécialement négative.

Le CPE est réparti sur neuf bâtiments pour couvrir l'Est de Lyon, mais le site principal, celui de Villeurbanne, rassemble environ 80 personnes, sur quatre étages exprimant comme une hiérarchie implicite :

| | |
|---|------|
| Direction Affaires générales | 4ème |
| Commutation Groupe réseau | 3ème |
| SAVP Salle du "13" | 2ème |
| Répartiteur Equipe logistique | 1er |
| Montage Publiphones Lignes spécialisées | RDC |

On remarque notamment que les cadres supérieurs ont tous leur bureau au 4ème étage, qui représente par métonymie la Direction ("*là-haut*"). Au 3ème, derrière une lourde porte blindée ouverte grâce à un code, se tient l'autocommutateur électronique. Au rez-de-chaussée, les équipes d'agents mobiles (intervenant à la demande pour des réparations, sur le territoire couvert par le CPE) ont leur quartier général.

2) Un contexte particulier

Notre observation a lieu, à la suite de premiers contacts, dans un contexte marqué par deux événements : la déclinaison du Volet social de la Réforme et le "Débat".

a - Premiers contacts

Nous avons contacté plusieurs chefs d'établissements opérationnels à partir de janvier 1994, dans le but de leur proposer la réalisation d'une monographie dans leur centre. Certains, au cours de l'entretien, s'étaient déclarés intéressés par ce projet et la recherche qu'il impliquait, mais préféraient qu'une telle observation n'ait lieu que plus tard dans l'année, en raison de la période de reclassification des agents qu'ils étaient en train de connaître. Certains s'étaient montrés d'emblée plus ouverts, comme le Directeur du CPE où cette monographie est finalement réalisée.

La première rencontre avec ce dernier a lieu en février 1994, lors d'une visite du centre. Quelques remarques ponctuant les échanges avec les différentes personnes que nous croisons nous indiquent alors l'existence de "remous" dus au Volet social de la Réforme : *"La reclassification est très mal vécue ici, et en général mal faite sur le terrain. Ceux qui ont le look économies-DG sont mieux reclassifiés"* (un cadre) ; *"On n'est plus service public, puisqu'on n'est plus administration d'Etat"* (un technicien de la commutation). A la suite de cette première visite, nous rédigeons une proposition de recherche à l'attention du Directeur.

C'est en avril que nous pouvons rencontrer à nouveau ce dernier afin de discuter de cette proposition. L'idée d'une recherche impliquant la présence d'un observateur extérieur pendant plusieurs semaines lui semble alors intéressante, mais aussi risquée : intéressante, car il espère une autre lumière que la sienne sur *"des attitudes qui sont vraiment incompréhensibles"* ; risquée, car le climat de son établissement est tendu, et il ne veut pas qu'un chercheur vienne entretenir les tensions. Finalement, l'homme se décide en faveur de notre projet : *"Je prends un risque avec vous, mais c'est d'accord."* Le principe d'une large information préalable de notre part est adopté, pour que toutes les équipes ainsi que les délégués syndicaux soient parfaitement au courant de notre présence et de notre rôle de chercheur.

b - La déclinaison du Volet social de la Réforme

La mise en application progressive du Volet social de la Réforme (VSR) est l'une des deux raisons des "remous" qui inquiètent le Directeur du CPE. En mai et juin 1994, l'opération "reclassification" en est à sa

dernière phase, qui n'est pas la moindre. En effet, les cadres ayant été reclassifiés au cours de l'année 1993 (dans les niveaux III et IV), les agents de maîtrise et les agents, dont les descriptions de postes avaient été faites fin 1993, se sont vu proposer un niveau de reclassification (de I-1 à II-3) courant janvier 1994. Dans les mois qui suivent, les agents ont le choix entre trois attitudes : 1) accepter la proposition ; 2) accepter le principe de la reclassification, mais contester le niveau proposé et déposer un recours ; 3) refuser la reclassification et garder leur "grade de reclassement", correspondant au dernier concours passé⁹. Rappelons une dernière fois l'usage des termes, qui est important pour la suite : on parle de "reclassification" lorsqu'un agent adhère au nouveau système en acceptant la proposition qui lui est faite, et a contrario on utilise le terme de "reclassement" lorsqu'il refuse la nouvelle gestion et conserve son ancien cadre. A l'issue d'une période de trois mois, soit en avril 1994, les agents et agents de maîtrise ont dû rendre une première décision, sur laquelle il est possible de revenir s'il s'agit du refus de la reclassification ; ce n'est que début juillet 1994 que ce refus doit être confirmé ou modifié.

Le Directeur des Ressources Humaines de France Télécom, Bernard Jais, déclare en février 1994¹⁰ que les agents qui choisissent la reclassification restent "*des fonctionnaires à part entière*", que les niveaux de fonction se substituant aux anciens grades "*sont des grades de la Fonction publique*", et qu'"*aucun agent ne peut perdre en rémunération en choisissant la reclassification*". Pourtant, en mai et juin 1994, nombreux sont ceux qui n'ont pas encore fait le choix¹¹. De fait, il se développe une série de rumeurs, d'après lesquelles le statut de fonctionnaire d'Etat ne serait pas garanti dans le cas du choix de la reclassification.

L'étape de la reclassification est donc encore en cours que la suite du "Volet Social" est prévue : c'est au cours de cette année 1994 que les cadres, habitués depuis 1992 aux "entretiens de progrès", sont censés conduire ceux-ci à leur tour, en direction de leurs agents de maîtrise. Le calendrier du "Volet social" prévoit d'ailleurs que ces mêmes agents de maîtrise proposent ces entretiens à leurs agents lors des derniers mois de l'année. Les

⁹ Dans le premier cas, on dit que l'agent est "reclassifié" ; dans le troisième cas, on dit qu'il est "reclassé".

¹⁰ Interview du journal interne *Fréquences*, cahier n° 2, février 1994.

¹¹ Au 3 mars 1994, dans la DR de Lyon, seuls 309 agents (sur plus de 3000) ont déjà exprimé leur choix en faveur de la reclassification.

personnels du centre sont donc en train de vivre le basculement d'un ancien système de gestion des ressources humaines à un nouveau.

c - Le déroulement du débat de 1994

Le second élément du contexte qui explique les "remous" est la tenue du Débat animé par Martine Chopin sur l'avenir de France Télécom. Rappelons en quelques mots les dates-clefs : tout avait commencé le 24 septembre 1993, lorsque, dans une interview vidéodiffusée, le président Marcel Roulet avait déclaré que le statut d'exploitant autonome de droit public, issu de la Réforme de 1990, devait être modifié. Suite à cette déclaration, les organisations syndicales et les personnels s'étaient mobilisés pour s'opposer à ce projet de changement de statut, et le 12 octobre 1993, une grève nationale avait été suivie par 75% des effectifs de France Télécom. La réaction des pouvoirs publics avait alors été de temporiser et d'organiser un débat. A la suite d'un communiqué précisant qu'une concertation se déroulerait tout au long du premier semestre 1994, le débat avait été officiellement lancé en mars 1994.

Nous sommes donc au coeur du débat lorsque la décision de réaliser cette monographie est prise. Au CPE, la communication officielle et sa contestation engendrent comme ailleurs une production et une diffusion d'informations tous azimuts. Aux canaux de communication mis en place par la Direction Générale (journaux internes et notes d'information sur le débat) répondent les tracts, affiches et journaux propres aux syndicats. Le contenu d'une source à l'autre est très différent, si bien que l'ensemble des personnels se dit peu informé et sans point de repère fiable, ne faisant spontanément confiance ni à la Direction, ni aux syndicats.

3) Orientations de la recherche

La monographie, dont le principe fut décidé en avril 1994, donne lieu à une collecte des données au cours des mois de mai et de juin suivants. Le mois de mai est en fait consacré à la visite de tous les services et à quelques entretiens exploratoires ; les principales interviews ne sont réalisées qu'en juin, à la lumière des premiers résultats de l'enquête par questionnaire. En

effet, quelques enseignements de celle-ci nous conduisent à compléter les propositions avancées et à déployer une certaine méthode d'observation.

a - Les premiers enseignements de l'enquête par questionnaire

L'examen des propositions complémentaires formulées au cours de la phase d'enquête par questionnaire a en effet apporté quelques conclusions. Parmi celles-ci, nous avons vu que l'attitude favorable aux entretiens de progrès est significativement moins répandue dans les centres techniques qu'en Agence ; il en va de même pour les métiers techniques par rapport à ceux des commerciaux et des gestionnaires. Dans la mesure où le CPE est typiquement un établissement technique, et où une majorité de ses membres exercent un métier de technicien, nous nous attendons déjà à une relative résistance. Cette hostilité a priori se retrouve dans la distribution des réponses au questionnaire¹² : sur les 68 individus du CPE ayant répondu, 42 n'étaient pas du tout d'accord pour associer l'entretien de progrès avec le terme "confiance", 37 étaient tout à fait d'accord pour le qualifier de "magouilles", et seulement 5 étaient tout à fait d'accord pour le qualifier d'"échange ouvert et franc"... Par comparaison avec l'ensemble de l'échantillon couvrant les trois établissements de la plaque géographique, le CPE apparaît significativement comme un terrain plus "difficile" :

| | Pas du tout d'accord | | Peut être | | Tout à fait d'accord | |
|--|----------------------------------|--------|----------------------------------|--------|----------------------------------|--------|
| | dans l'ensemble de l'échantillon | au CPE | dans l'ensemble de l'échantillon | au CPE | dans l'ensemble de l'échantillon | au CPE |
| Moyennes pour les termes du discours "positif" | 34,0 % | 46,2 % | 44,5 % | 38,7 % | 19,6 % | 13,6 % |
| Moyennes pour les termes du discours "négatif" | 15,2 % | 15,7 % | 35,0 % | 29,1 % | 46,0 % | 52,0 % |

¹² Les chiffres donnés ici ne valent que pour le CPE, et sont obtenus à partir des résultats globaux vus au chapitre 4. Le tableau complet est donné en annexe 5 c.

le CPE se présente en effet comme un établissement moins partagé que la moyenne de l'échantillon, où le désaccord avec la description officielle de l'entretien de progrès est plus élevé et où l'adhésion au discours hostile plus importante.

b - Des propositions précisées et complétées

Dans ce contexte, la monographie a pour but d'analyser la processus de transmission du VSR entre les fonctionnels de la DRH et les opérationnels de ce centre. L'époque étant à la poursuite de la reclassification et à l'annonce des entretiens de progrès, c'est autour de ces deux "outils" que notre observation se concentre : comment le Directeur, qui est le gestionnaire local, s'y prend-il pour gérer la reclassification et annoncer les entretiens de progrès ? Comment ces changements sont-ils reçus par les agents ? Quelles difficultés les cadres rencontrent-ils pour faire vivre le nouveau système ? Rappelons-le, deux propositions nous guident : d'une part, le succès ou l'échec de l'introduction dépend de la plus ou moins bonne "traduction" réalisée par le gestionnaire ; d'autre part, la réception des nouveaux outils a des conséquences non seulement sur les relations de pouvoir, mais aussi sur les régulations et les identités professionnelles.

En marge de ces deux propositions issues de notre modèle d'analyse, trois propositions complémentaires peuvent être émises à la lumière du contexte et du questionnaire précédent :

- tout d'abord, étant donné qu'un Débat est en cours sur l'avenir du statut de France Télécom, nous nous attendons à ce que les membres du CPE jugent ces nouveaux outils moins en eux-mêmes qu'à la lumière du contexte d'incertitude sur l'avenir de l'exploitant ;

- ensuite, dans la mesure où l'un des résultats du questionnaire était l'importance d'un pôle de réponses partagées, nous pouvons supposer que, au CPE comme ailleurs, dans le contexte marqué par le changement que nous avons décrit, se multiplient les attitudes passives et ritualistes, consistant à appliquer les nouvelles outils dans leur lettre et non dans leur esprit, de manière à s'en servir comme d'une protection¹³. En particulier,

¹³ Cette hypothèse complémentaire est certes issue du questionnaire mais aussi des travaux célèbres de R. MERTON sur la personnalité bureaucratique et le repli derrière les règles. Cf.

les agents de maîtrise, certes plus critiques que les autres dans leurs réponses au questionnaire, mais placés dans la délicate position d'intermédiaires entre agents et cadres, développent probablement une attitude de prudence et de retrait ;

- enfin, du fait de l'hostilité plus marquée des populations techniques, nous pouvons avancer que les individus relevant de ce domaine au CPE réagissent différemment des équipes d'agents gestionnaires.

c - La méthode d'observation utilisée

La méthode utilisée consiste à séjourner dans le centre à raison de quatre jours par semaine, avec comme "statut" celui d'être un chercheur de l'Université de Saint-Etienne réalisant une étude personnelle. Une sorte de contrat est passé avec l'établissement : personne extérieure à France Télécom, nous ne sommes là que pour réaliser une recherche ; dans les échanges que nous avons avec les membres du centre, nous nous engageons à respecter des conditions de discrétion et d'anonymat ; enfin, nous nous engageons à remettre au personnel un compte-rendu avant notre départ. Cette présence continue au coeur du CPE permet d'une part de visiter les différents services, d'autre part de proposer des interviews avec des personnes volontaires.

Malgré les précautions prises - rencontres préalables des délégués syndicaux, note d'information distribuée lors de nos visites -, l'ensemble du personnel se montre d'abord très réservé à notre égard, redoutant à travers nous une tentative souterraine d'espionnage des consciences commandée par le chef du centre ou par la Direction régionale. Ce n'est que peu à peu que les personnes s'habituent à nous voir et s'ouvrent à notre égard, allant parfois jusqu'à nous faire jouer un rôle de "counsellor"¹⁴, c'est-à-dire d'oreille pour les personnes ayant besoin de parler... Ce qui n'empêche pas le maintien de certaines réactions méfiantes à notre égard¹⁵. Cette méfiance

Social theory and social structure, traduit sous le titre de *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1957.

¹⁴ Au sens des "counsellors" mis en place à la suite des travaux de l'Ecole des Relations Humaines, dont le travail consistait à écouter les employés des usines de manière à ce qu'ils se sentent considérés...

¹⁵ L'incident suivant illustre bien cette méfiance : un agent téléphone à l'Université de Saint-Etienne afin de vérifier que nous en sommes bien issus. Or, la standardiste qui réceptionne l'appel répond qu'elle ne nous connaît pas : l'agent en question y voit alors la preuve que notre

résiduelle, consistant surtout à penser que nous étions envoyé par la DR, gêne parfois la collecte des données (lorsque, par exemple, les personnes sollicitées refusent un entretien), mais peut également la favoriser : certaines personnes comptent ainsi sur nous pour *"aller leur dire, là-haut, ce qui se passe ici..."*

Les visites des services (faites le plus souvent avec les agents de maîtrise) se font au cours du mois de mai, et sont l'occasion de nombreuses conversations informelles, et parfois de quelques repas à la cantine des PTT, notamment avec les cadres et les syndicalistes CGT. Les faits et opinions alors collectés sont aussitôt consignés dans un petit cahier prévu à cet effet. Les interviews, menés sur le mode semi-directif, sont organisées seulement le mois suivant. 40 personnes¹⁶, volontaires pour cet exercice, sont alors entendues, en suivant une grille de questions visant à appréhender les logiques d'action : travail, parcours, projet, perception de l'avenir, jugement sur ce qui est au coeur de la dispute¹⁷.

| | Direction | Section Exploitation | Section SAV | Section Affaires générales | Total |
|--------------------|-----------|-------------------------|-------------|----------------------------------|-----------|
| cadres supérieurs | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| cadres | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| agents de maîtrise | 0 | 1 | 6 | 2 | 9 |
| agents | 0 | 5 | 11 | 7 | 23 |
| Total | 1 | 8 | 20 | 11 | 40 |

Au sein de chaque section, nous veillons à rencontrer des représentants de chaque équipe : sur les 5 agents interviewés en section Exploitation, 4 relèvent de la commutation et 1 du groupe réseau ; sur les 11 agents rencontrés en section SAV, 3 relèvent des essais et mesures, 2 des lignes, 2 des répartiteurs, 1 des publiphones, 2 du SAV "professionnels", 1 du montage ; et sur les 7 agents interrogés en section Affaires générales, 2 travaillent dans l'équipe gestion, 3 en logistique, et 2 en informatique. Du fait de la proportion réduite d'agents rencontrés (environ 1 sur 3 en Affaires

présence cache quelque chose de suspect... Et nous avons ensuite du mal à faire accepter le principe d'interviews auprès des membres de son équipe.

¹⁶ Sur les 109 travaillant dans le centre.

¹⁷ La grille est reproduite en annexe 5 d.

générales et en Commutation, et 1 sur 5 en SAV), et en raison de la nécessité d'être volontaire pour être interviewé, l'échantillon ainsi constitué n'est pas réellement "représentatif". Il est seulement "contrasté", c'est-à-dire qu'il rassemble des grades, des fonctions, et des sensibilités très diverses. Dans la mesure où notre but était non de faire un audit du climat social, mais de discerner une probable diversité de logiques d'action, ce caractère non représentatif n'est pas méthodologiquement gênant.

II - LES DONNEES RECUEILLIES : UN ETABLISSEMENT TOURMENTE

La conjonction des visites, des conversations et des interviews permet effectivement de collecter un certain nombre de données. Celles-ci peuvent se regrouper en trois rubriques : un climat social difficile (1), une reclassification qui trouble les relations de travail (2), et des entretiens de progrès appréhendés (3).

1) Un climat social difficile

Sur la Direction Régionale à laquelle il appartient, le CPE est connu pour sa tradition d'implantation syndicale forte et ses relations sociales souvent tendues. De fait, une résistance au VSR comme au débat s'y exprime par plusieurs canaux. Trois éléments permettent alors de caractériser le climat social du CPE au moment de notre observation : la présence syndicale s'exprime surtout en opposition au VSR ; des initiatives de mobilisation parallèles aux syndicats se développent ; et les agents font part d'une incertitude sur l'avenir de leurs métiers.

a - Une présence syndicale en opposition au VSR

Trois syndicats sont implantés dans le CPE : la CFDT, la CGT, et le nouveau venu SUD. La CFDT est représentée notamment par le cadre responsable du SAV "professionnels", mais celui-ci, qui dirige également le

Conseil d'administration du restaurant des PTT voisin, n'a pas d'activité syndicale visible. De ce fait, la CFDT, qui aurait pu émettre une voix modérée dans le chœur des relations sociales, est ici plutôt en retrait, ce qui rend davantage audibles les critiques de la CGT et de SUD.

La section locale de la CGT - où l'on retrouve notamment des agents de la Commutation et des lignes, mais aussi un agent de maîtrise ; en d'autres termes, des opérateurs qualifiés - dénonce l'introduction du VSR qui, selon elle, *"institue la précarité"*. Si elle est en son sein partagée sur l'alternative reclassement/reclassification¹⁸, la section locale parle d'une seule voix concernant les nouvelles règles de gestion, qui donneront aux agents *"des objectifs qu'on ne pourra pas tenir"* et qui feront *"monter les enchères"*. En février, elle organise une journée de grève dans le central pour protester contre les reclassifications. Début avril, elle place sur les murs un tract appelant *"l'ensemble du personnel à ne pas participer aux entretiens de progrès"* ; début juin, elle diffuse dans tous les services une pétition où les signataires déclarent refuser l'entretien de progrès au nom du refus des nouvelles règles de gestion. Quant au "Débat", la section invite les agents à ne pas y participer. Un agent de maîtrise CGT dit même : *"(Les cadres) nous demandent d'y aller, parce qu'eux-mêmes ont peur, mais, de par leur statut, ne peuvent pas parler"...*

Un autre syndicat, actif dans la contestation, est représenté dans le CPE : il s'agit de SUD, le syndicat créé en 1989 par des dissidents de la CFDT refusant la Réforme. Comme la CGT, SUD dénonce les nouvelles règles de gestion et le projet de changement de statut, mais est plus entier à propos de l'alternative reclassement/reclassification, en préconisant le choix *"politique"* du maintien du grade de reclassement, tout en déclarant comprendre que certaines personnes fassent le choix *"personnel"* de la reclassification.

¹⁸ Au sein de la CGT, certains préconisent le refus de la reclassification pour être sûr de garder leur statut de fonctionnaire, tandis que d'autres affirment que les agents seront de toute manière soumis aux mêmes règles de gestion, qu'ils aient gardé le reclassement ou accepté la reclassification. La section locale a dès lors conseillé aux agents du central de conserver dans un premier temps leur reclassement, par prudence.

b - Des initiatives de mobilisation parallèles aux syndicats

Une donnée originale vient compléter le tableau des relations sociales du CPE : l'existence d'un "comité du personnel de France Télécom", sorte de coordination née au début de l'année 1994 pour *"pallier le manque de réaction des syndicats"*. Le comité préconise, comme SUD, la résistance au changement de statut par le choix collectif du maintien du grade de reclassement : *"Si 30 ou 40% des agents choisissent le reclassement, France Télécom ne pourra pas faire passer sa Réforme"* disent ses animateurs. En fait, cette coordination est davantage l'expression de la méfiance des personnels envers les syndicats traditionnels qu'une tentative complémentaire de mobilisation. Elle trouve en cela un encouragement implicite dans la sortie, au cours du premier semestre de l'année 1994, d'un ouvrage écrit par des cadres de la Direction générale de France Télécom¹⁹, en opposition à l'application du VSR comme à la future privatisation.

Nous avons eu la chance d'assister à une réunion lyonnaise de ce comité²⁰, qui illustre cet état de fait. L'une des personnes présentes y déclare avec virulence : *"On va la créer, cette Société anonyme, il n'y a pas de problème. On va vers un statut hybride... Ils foutent quoi, les syndicats, depuis des mois ? Ils sont complices, il n'y a pas d'autre mot ! Même si la CGT critique la CFDT, qui sont des collabos de première, ils font rien ! On n'en a aucun à épargner... Si tu te la fermes, t'as une bonne place, et ils se sont fait acheter comme ça."* Un représentant de SUD réagit alors, arguant de l'aide logistique que son syndicat a apportée au comité... Lorsque le comité préconise le choix du reclassement, les personnes présentes réagissent. L'un dit : *"Mais les gens qui ont choisi le reclassement se disent : on va pas opter pour une voie de garage, on va pas se suicider."* Un postier déclare : *"Moi, je choisis le reclassement, c'est clair, c'est une question*

¹⁹ A. LERAY, *Les Télécoms en question*, Paris, Les éditions de l'Atelier, 1994, 208 p. On y lit notamment, page 181 : *"Le système est réducteur, il ignore la qualification liée au grade de l'agent qui occupe cette fonction. Il refuse la distinction entre grade et fonction qui est source de liberté et de responsabilité. C'est en fait le constat d'une organisation du travail de type taylorien, alors que l'avenir d'un organisme complexe comme l'opérateur public repose sur la marge d'initiative et sur la responsabilité des acteurs. (...) Le système est subjectif dans les critères retenus pour la classification des fonctions. (...) Le système est de plus biaisé dans son application. Il fait apparaître bien des reclassifications 'à la tête du client', des disparités de positionnement selon les services, voire des abandons des critères fonctionnels sous des prétextes ad hominem. (...) Un tel système de classification par poste conduit à de grandes rigidités"*.

²⁰ Le 7 juin 1994 à la Bourse du Travail, à Lyon. Y participent une trentaine d'agents de La Poste et de France Télécom, travaillant sur divers sites.

d'éthique. A Saint-Priest, on nous tient un langage d'industrie." Le représentant de SUD enchaîne : *"Au niveau politique, on appelle au reclassement, mais c'est pas un appel social. On ne va pas blâmer les gens qui choisissent la reclassification."* Quelqu'un réagit alors : *"Vous acceptez toutes les brebis à partir du moment où elles sont dans votre camp, vous êtes comme les autres !"* Et SUD de répondre : *"Pas du tout, mais on s'est fait bananer par les autres syndicats, qui veulent pas l'unité. Si on avait fait l'unité en janvier, on aurait pu faire bloc sur le reclassement. Là, en juin, non."*

Cet état des relations sociales se remarque dès qu'on franchit la lourde porte d'entrée du CPE. On aperçoit d'abord, en plus des tracts syndicaux classiques, un florilège d'affiches et de dessins satiriques, dont l'un des plus réussis semble être celui-ci : on y voit un bloc opératoire et deux chirurgiens discuter entre eux de l'état du malade qui est en train d'être soigné. Le premier, qui, par l'astuce d'un collage de photographie, a le visage de Marcel Roulet, président de France Télécom, dit au second, qui ressemble étrangement au ministre de l'Industrie, des Postes et des Télécommunications : *"il (le malade) a bien supporté le reclassement,²¹ mais avec la reclassification, son coeur a lâché..."* On remarque ensuite, en visitant ateliers et bureaux, des comportements ostensibles de lassitude, comme celui de cette personne du service gestion des Affaires générales, qui se plaint de sa quantité de travail en disant : *"On nous donne de plus en plus de choses à faire, et on est déclassifié, déqualifié..."* Remarques fréquentes qui illustrent le résultat du premier choix entre reclassification et reclassement, en avril 1994 : l'option pour le reclassement est majoritaire au sein du centre. Il y a enfin le nombre important des départs, effectifs et souhaités, que l'on constate à plusieurs niveaux : congés maladie au "13", vœux de mobilité de l'agent de maîtrise du service gestion, désir affiché de mutation des cadres de la Commutation et du SAV "grand public"...

c - L'expression d'une incertitude sur l'avenir des métiers

Un élément supplémentaire vient entretenir l'inquiétude de nombreux agents dans le central : il s'agit de l'évolution de l'organisation

²¹ Il est ici fait allusion au supplément indiciaire systématique décidé lors de la négociation du CTP de juillet 1990.

des unités opérationnelles de France Télécom, de ses conséquences en termes de métiers, et de celle de la technologie.

L'évolution de l'organisation des unités opérationnelles fait partie des sujets fréquents de discussion, sans qu'aucun élément d'information officiel ne soit à disposition des agents. Même le chef de centre en parle en termes imprécis : *"Je trouve qu'il y a beaucoup d'incertitudes sur le futur... Il n'y aura plus de CPE Villeurbanne d'ici 3 ans, il y aura des établissements plus gros faisant la production plus l'après-vente. Ça dépend de l'organisation qui sera retenue..."* Un agent de l'équipe montage, dont l'activité est susceptible d'être réorganisée, en parle également : *"Sur la DR, on est une quarantaine de monteurs, et la Direction nous a présenté un 'montage de plaque' avec une quinzaine de monteurs ! (...) Il faut absolument que France Télécom garde l'activité PABX²². On ne profite même pas de l'expérience des autres : toutes les entreprises qui ont recentralisé ont vu que c'était pas gérable. (...) Alors qu'une équipe de quatre, ça se gère. (...) On sait en gros ce que l'Administration veut faire : que le montage évolue, mais on ne dit pas à quelles conditions. Suppression des petits postes comme le nôtre, centralisation des centres de montage, ce qui dit suppression des emplois : faut pas se leurrer, l'Administration fonctionne exactement de la même façon que les entreprises privées !"* Aux lignes, le ton est plus pessimiste : *"Tant que ça dure, j'aimerais rester là. Sachant que c'est un métier qui va disparaître : sur les dix qui font le boulot, il y en a quatre qui vont atteindre la retraite. Et on encourage à partir... Les réseaux sont plus neufs, plus fiables"*.

L'évolution technologique et ses répercussions sur le travail nourrissent également l'inquiétude, mélangée au regret d'un certain âge d'or. L'agent de maîtrise supervisant le Bureau d'ordre²³, en nous décrivant le fonctionnement de son service, souligne ce qui va changer dans les

²² Les "PABX" sont les autocommutateurs que France Télécom, en concurrence avec d'autres sociétés, installe à la demande des entreprises. Au niveau d'un ensemble de bureaux, un "PABX" permet aux utilisateurs de composer seulement quatre chiffres pour obtenir leur correspondant au sein du même ensemble. Au sein du central, ce sont les "monteurs" qui assurent l'installation et le service après-vente de ces équipements.

²³ Le Bureau d'ordre est constitué, au sein du service gestion des Affaires générales, par les personnes qui assurent le secrétariat du chef de centre et sont les relais locaux de la gestion du personnel (celle-ci étant principalement assurée par les services fonctionnels de la Direction Régionale).

prochains mois : *"Demain, il y aura Alliance²⁴ : le travail se simplifie et devient seulement de la saisie, non de la gestion."* Mai c'est surtout du côté des techniciens de la commutation que l'évolution technologique semble avoir le plus de répercussions. Il y a quelques années, la commutation était assurée par des autocommutateurs électromécaniques, machines énormes occupant une centaine de mètres carrés et nécessitant un important travail de maintenance et de surveillance. Or, l'un après l'autre, les *"autocoms"* traditionnels sont remplacés par d'autres, électroniques, occupant moins d'espace et n'exigeant pas la présence d'autant de techniciens. Sur les trois *"autocoms"* du CPE de Villeurbanne, deux sont déjà électroniques et un troisième, le *"pentacompta"* électromécanique, est sur le point d'être remplacé.

Cette évolution, même si elle est comprise par les techniciens, est visiblement regrettée. Interrogé sur ses projets, l'un d'entre eux nous répond : *" (Je souhaite) rester dans un domaine technique, sachant que ça se réduit comme une peau de chagrin, et qu'on retrouvera pas tous une place dedans. Bureaucrate, ça ne m'intéresse pas. De plus, j'aimerais du technique avec un peu de manuel : en électromécanique, on réglait, on se servait de la tête et des doigts ; en électronique, on ne se sert plus que de la tête, et encore on se demande si on s'en sert. Heureusement que le constructeur n'a pas tout prévu : il y a des choses à chercher, on a de l'autonomie."* Un autre technicien, chargé de l'énergie, nous dit de son côté : *"Ça sera tout soustraité. A terme, ils veulent regrouper dans des équipes, avoir une équipe de presse-boutons et une équipe d'intervention... Avoir des techniciens derrière une vitre"*. Le cadre responsable de la section Exploitation dans le central commente ainsi ces réactions : *"Les agents souffrent de leur caractère moins indispensable qu'auparavant, avec la commutation électronique, plutôt qu'avec le pentacompta."*

2) Une reclassification qui trouble les relations de travail

Dans ce climat social tendu, deux outils du VSR font particulièrement parler d'eux, et, en premier lieu, la reclassification. Celle-ci a concerné en

²⁴ "Alliance" est le nom du nouveau logiciel de gestion du personnel de France Télécom, pour lequel les établissements de la Direction Régionale de Lyon font office de sites pilotes.

1993 les cadres du CPE, et est en cours pour les agents au moment de notre observation. Malgré le principe apparemment avantageux du système - rappelons en effet que chaque individu a le choix entre garder son grade de reclassement ou accepter la proposition de reclassification -, on constate que la hiérarchie doute, qu'une hostilité générale existe chez les agents, et qu'il y a des réactions différentes selon les services.

a - Une hiérarchie qui doute

La hiérarchie du CPE est composée de plusieurs "cercles". Il y a d'abord le cercle restreint des cadres supérieurs : le chef de centre, son adjoint, le responsable des Affaires générales, et le responsable de l'Exploitation. Même s'ils déjeunent tous les jours à la même table et constituent la Direction du central, ces cadres supérieurs ne constituent pas une "tribu" homogène. En effet, le chef de centre et son adjoint apparaissent comme des généralistes - le chef de centre souhaiterait diriger une Agence commerciale, et son adjoint a passé huit ans en Agence -, non attachés spécifiquement au domaine technique d'un CPE (l'adjoint nous dit à propos de la culture technique : *"Ils ont une mentalité bien carrée. En commercial, on a un esprit plus ouvert"*).

En revanche, les autres cadres supérieurs sont tous des "techniciens". Ainsi, le responsable des Affaires générales évoque volontiers ses anciennes responsabilités, à l'époque du changement de numérotation téléphonique - *"C'était la meilleure année à France Télécom"* - ou lorsqu'il s'occupait de la qualité du réseau - *"C'était plus technique qu'actuellement, plus concret, on avait des retombées immédiates"*. Le responsable de l'Exploitation se définit quant à lui comme un homme proche de ses agents : *"Je raisonne en homme de terrain, je suis pas du côté du portefeuille"* ; à la cantine, il fait remarquer à l'occasion du choix entre une entrecôte et une andouillette : *"Voilà, les hommes de terrain, la commutation, ils choisissent l'andouillette !"* La reclassification est davantage critiquée par les "techniciens" que par les "généralistes": *"Certains avaient les billes, d'autres non ; (...) de toute façon, on sert de cobaye"* nous dit l'un d'entre eux. Le chef de centre paraît en revanche plus serein : *"Le boulot de comparaison qu'on a fait était pas mal, j'ai l'impression qu'on s'est pas planté"*.

A ce premier cercle de cadres supérieurs se greffent souvent les deux cadres responsables de sous-section (SAV "grand public" et SAV

"professionnels"). On constate en revanche une rupture entre ceux-ci et le second cercle, composé des cadres moyens (c'est-à-dire ayant réussi un concours d'Inspecteur ou ayant été reclassifiés en classe III) ayant des responsabilités inférieures : c'est le cas du responsable de l'équipe d'intervenants en informatique, et de celui qui anime le "Groupe réseau" au sein de la section Exploitation. Déjeunant plus souvent avec leurs équipes qu'avec les cadres du premier cercle, ils participent néanmoins à la réunion hebdomadaire des cadres de l'établissement. Leurs sentiments quant à la reclassification apparaissent mitigés : *"Il y a des différences entre ce qui se passe et ce qui était annoncé" ; "ça s'est globalement mal passé (...) Tous les problèmes que ça a engendré, ça signifie que ça aurait pu être mieux traité. (...) On avait pas de problème il y a un an et demi ; aujourd'hui, pour la pêche à l'information, on se heurte à des murs."*

Le troisième cercle de la hiérarchie est constitué de la maîtrise. Mais il s'agit d'un cercle plutôt théorique : d'emblée, il est difficile de dire qui est agent de maîtrise et qui ne l'est pas. En effet, il y a des responsables d'équipe qui ne sont pas agents de maîtrise - tel est le cas du cadre responsable de l'équipe d'informaticiens - et des agents de maîtrise dont la responsabilité en terme d'équipe n'est pas évidente (c'est le cas pour l'agent de maîtrise chargé de la vidéotransmission). En fait, ce flou est le symptôme d'un changement de définition récent de la maîtrise. Avant la Réforme, la maîtrise était identifiée par un grade : chef-technicien, conducteur de travaux, par exemple, même si le titulaire de ce grade n'encadrait pas d'équipe. La Réforme, et avec elle la primauté qu'on entend donner aux fonctions par rapport aux grades, définit la maîtrise comme un niveau de fonction (le niveau II-3) repérable principalement à une activité effective d'encadrement d'agents (et plus rarement à une expertise).

D'où des réactions contrastées par rapport à la reclassification, qui a pu "déclarer" certains agents (au sens du grade) agents de maîtrise (au sens de la fonction), tandis que certains agents de maîtrise (au sens du grade) "redevenaient" des agents (au sens de la fonction). Un chef-technicien de la Commutation nous dit par exemple : *"J'ai un grade de maîtrise que je n'arrive pas à faire valoir ici. Quand j'ai été chef-technicien, on ne m'a rien proposé, et je fais un travail de technicien. C'est eux qui ont fait une erreur,*

c'est pas à moi de demander un PIQ²⁵ pour corriger." Le cadre responsable de la Commutation propose quant à lui cette analyse : *"Avec plusieurs chefs-techniciens dans la salle, difficile de dégager un responsable. Sur douze agents, j'ai neuf chefs-techniciens : comment voulez-vous que j'aie un responsable ?"* Ce que semble confirmer un technicien : *"Si on voulait gérer ça en passant par un chef, on ferait plus rien, on ne le trouverait pas, et on saurait au dernier moment le travail à faire. Pour nous, c'est pas viable de bosser comme ça. En résumé, on est tous responsables, on ne fuit pas la responsabilité !"* De son côté, la responsable de la salle du "13" (où travaillent 18 agents) se déclare en revanche "pour" la Réforme : *"On a bien fait de changer le système."*

b - Chez les agents, des réactions d'hostilité

Chez ceux qui ne sont ni cadres ni agents de maîtrise, le mécontentement face à la reclassification semble être général. Ce mécontentement emprunte des canaux d'expression souvent officieux, tels que les dessins détournés ou les tracts satiriques. Les agents de la Commutation ont placé sur leurs murs cette phrase : *"Ici, seuls les personnels de classe II sont indispensables pour faire marcher le centre, y compris la nuit, tandis que les autres (classes III et IV) ronflent"*. Dans la salle du montage, on lit : *"France Télécom nous a bernés."*

Les causes de ce mécontentement n'apparaissent pas comme évidentes, puisque le choix toujours possible entre reclassement et reclassification est normalement conçu pour que personne n'y perde . Le chef de centre nous dit, avant que ne commence notre observation : *"Si vous pouviez les mettre en face de leurs contradictions !"* L'agent de maîtrise d'un service apparemment "correctement" reclassifié, le SAVP, nous confie de son côté : *"Dans notre service, tout le monde a été reclassifié en II-2, contrôleurs comme agents d'exploitation. Et même avec ceci, ils sont inquiets, pas vraiment satisfaits. Si je prends chaque cas individuel, je comprends pas vraiment."*

Qu'en disent les agents eux-mêmes ? *"On a l'impression que ça a été fait avec des oeillères : on a fait des fiches de postes, et on nous a rendu des*

²⁵ PIQ = plan individuel de qualification, permettant à une personne de rejoindre un niveau de fonction auquel spontanément il n'a pas droit.

fiches de postes nationales, avec tout le problème des modèles. Moi, je suis technicien, j'ai eu II-2, c'est la reclassif normale" (un technicien chargé de l'énergie). "Ca s'est très bien passé, parce qu'on a tous été reclassifiés de la même façon. (...) (Mais) c'est quand même grave de perdre le bénéfice de son concours, c'est être déclassé, c'est démotivant" (un agent SAVP). "Le groupe a été relativement solidaire. On a été reclassifié I-3, et quand le chef de centre a dit qu'il pourrait mettre quelques-uns en II-1, on n'a pas trouvé ça correct, on a refusé en bloc" (un agent des lignes)...

Nous avons été témoin d'une scène typique, lors de la restitution de nos observations au central : le chef de centre discutant de la reclassification avec deux agents du montage, et essayant de les convaincre de choisir la reclassification. Dans cet échange, les agents disent avoir des doutes sur l'égalité de statut entre les agents reclassés et ceux reclassifiés, et affirment ne pas avoir besoin de la reclassification pour évoluer. Au cours de la discussion, le chef de centre apprend avec stupeur l'existence d'une rumeur, qu'il dément aussitôt, d'après laquelle lui-même aurait choisi le reclassement et non la reclassification...

c - Des services aux réactions différentes

Dans le passé récent du central, deux services se sont distingués par leur réaction à la reclassification, réactions négatives mais très différentes : la Commutation et la salle du "13".

La Commutation, rappelons-le, est répartie sur plusieurs sites, et consiste en la gestion et la maintenance des commutateurs, machines complexes effectuant la répartition et la connexion des appels téléphoniques sur une zone donnée. Les "autocoms" de Villeurbanne et de Décines sont électroniques, et nécessitent principalement un travail de surveillance au moyens de tests informatiques et d'écrans de contrôle ; "l'autocom" de Vaulx-en-Velin, appelé à disparaître en 1994, fait partie de l'ancienne génération des autocommutateurs électromécaniques : plus imposant, il appelle un travail de réglage plus manuel.

Les techniciens en charge de la commutation sont, comme nous l'avons vu, tous qualifiés (bacheliers pour la plupart, et suivant régulièrement des stages de formation continue) et plutôt fiers de leur travail de technicien : *"On est indispensable en jour de grève"*.

L'encadrement leur paraît lointain - "Les cadres n'ont plus le temps de s'occuper du terrain, ont tout le temps des réunions, on a l'impression qu'ils sont coupés" - et peu fiable : "Le chef de service, il a un manque de compétences techniques, et il se laisse un peu dominer par ses chefs, au détriment de son équipe... Et du chef de centre à nous, il est transparent : béni oui-oui, tout ce que dit le chef de centre est bon". Le chef de service, de son côté, se plaint de ne pouvoir compter sur un agent de maîtrise ou un responsable d'équipe : "Historiquement, il devait y avoir un seul chef-technicien dans la salle. Mais on a multiplié les postes de chefs-techniciens et on les a laissés sur place : dès lors, avec plusieurs sur le même site, difficile de dégager un responsable... Ils se disent collectivement responsables, ils ne veulent pas l'être nominalement et individuellement."

Au sein de ces équipes, les réactions à la reclassification sont particulièrement négatives. "Favoritisme" et "magouilles" sont des qualificatifs qui reviennent régulièrement. "On est déqualifié par les mots, pas par le salaire, ça n'a jamais été une question d'argent. (...) Et on fait tous le même travail, ça ne me gêne pas qu'on ait tous le même niveau. Non, c'est le niveau proposé : II-2, c'est un affront, une non-reconnaissance qui est un peu un retour de bâton de la boîte qui nous a trop laissé la bride sur le cou pendant des années. Par le biais de la reclassif, on nous supprime cette autonomie" (un technicien).

La réaction collective est alors d'appliquer à la lettre ce qui est inscrit sur leur fiche de poste : depuis le jour des propositions de reclassification, ils refusent de répondre au téléphone si l'interlocuteur n'est pas un supérieur hiérarchique, et ainsi ne prennent plus les communications de leurs collègues du SAVP ou du "13" qui veulent leur indiquer les dérangements à vérifier au niveau de l'autocommutateur. Cette grève du zèle est confessée explicitement : "Il y avait des gens très dynamiques avant, je me sens de plus en plus fonctionnaire. Il y a des choses que je faisais sans me poser de questions, que je ne fais plus maintenant" (un chef-technicien). "Ce qu'on fait là, je suis pas sûr que ce soit payant, la hiérarchie étouffe, c'est invivable pour (le responsable de la Commutation) de prendre lui-même les réclamations" (un technicien). Une femme du SAV "professionnels" commente ainsi cette attitude : "Les techniciens, c'était un peu les seigneurs, ils supportent pas d'être reclassifiés au même niveau que nous. Quand je leur demande un renseignement au téléphone, ils me répondent qu'on a le

même niveau de reclassification, et que donc je suis censée savoir la réponse."

Très différentes sont les réactions à la reclassification au sein du service du "13", c'est-à-dire celui des essais et mesures. Sous la responsabilité d'une femme agent de maîtrise, dix-sept agents - quinze femmes, deux hommes - traitent les dérangements dans le cadre du service après-vente. Leur cadre de travail est une seule et grande salle, où tous les postes de travail consistent en un bureau, un terminal et un téléphone. Le travail quotidien consiste à *"répondre au 13"*, c'est-à-dire à enregistrer les dérangements signalés, à analyser l'origine de ceux-ci et à passer l'information aux agents susceptibles de faire la réparation.

Les opérations de recueil de l'appel et celles d'orientation (distribution des dérangements recueillis aux agents des lignes) étaient, jusqu'à "l'arrivée" des reclassifications, exercées de manière conjointe par les mêmes agents, sans qu'il y ait de division du travail entre des orienteurs et des non-orienteurs. Depuis 1992, un climat d'incertitude pesait sur le devenir de la salle du 13, les agents craignant qu'on ne les sépare en deux catégories, les orienteurs et les autres. Or, en janvier 1994, toute la salle se voit proposer le niveau de reclassification II-1, sauf deux personnes, qui, en raison d'un pourcentage jugé suffisant d'orientation dans leur activité, reçoivent une proposition de II-2.

Dès lors, face à la réaction d'hostilité de la salle, l'encadrement invite les agents à demander des plans individuels de requalification, et crée un nouveau poste de travail dans la salle, le responsable de la documentation, dans le but de proposer à certains des agents du grade de contrôleur d'accéder au II-2. Certains acceptent, d'autres non, et le climat au sein de l'équipe se détériore. Un agent, ancien CFDT et nouveau venu à SUD, décrit ce climat *"toujours aussi pourri. Il n'y a plus d'équipe, il n'y a plus que des affinités. Plus de confiance entre l'inspecteur (le cadre du SAV, qui a le "13" sous sa responsabilité) et la salle."* Le cadre responsable du Service après-vente grand public commente : *"Au 13, on faisait des choses super, maintenant, il n'est plus question d'introduire quoi que ce soit."*

3) Des entretiens de progrès appréhendés

La reclassification n'est pas le seul outil du VSR à être très mal perçu à cette période dans le CPE : les entretiens de progrès sont également appréhendés, et ce, même si le Directeur décide assez vite de reporter leur généralisation à plus tard. Au premier abord, ce sont des réactions visibles de doutes et de refus qui apparaissent, et bien que les positions individuelles soient plus nuancées dans les interviews, l'impact des entretiens de progrès sur les carrières est mal connu.

a - Au premier abord : des réactions visibles de doutes et de refus

Au sein du CPE, les cadres, qui affrontent depuis plusieurs semaines la contestation des reclassifications et de l'éventuel changement de statut, ne parlent que peu de l'entretien de progrès : ils le font passer progressivement aux agents de maîtrise, mais lorsqu'un agent leur demande si lui aussi devra le passer, ils répondent que cet entretien n'est pas obligatoire.

En effet, des signes de méfiance se répandent par rapport à cet entretien : courant avril, la section locale de la CGT diffuse un communiqué disant qu'"après le bon résultat de la grève locale du 7 avril, et devant l'ambiguïté du choix", elle "appelle l'ensemble du personnel à ne pas participer aux entretiens de progrès". Puis, au début du mois de juin, alors que les cadres du central n'exercent aucune pression au sujet de ces entretiens, des pétitions remontent au chef de centre, où les agents signataires déclarent, au nom de leur hostilité aux nouvelles règles de gestion, refuser l'entretien de progrès. Dans leur discours, les syndicalistes CGT interprètent l'entretien comme un moyen d'"afficher des objectifs qu'on ne pourra pas tenir", "pour faire monter les enchères" et "instituer la précarité" ; le représentant de Sud, de son côté, considère qu'"il n'y a aucune raison que ça apporte quelque chose" : "On demande maintenant (aux Inspecteurs) de gérer le personnel : ça ne se décrète pas. (...) Et demander aux (agents de maîtrise), pas franchement décideurs, pas franchement exécutants, de faire passer des entretiens de progrès, c'est de la folie !"

Le chef de centre, qui estime que 80% des agents ont signé les pétitions de refus, considère qu'"il y a trop de choses qui sont arrivées en même temps. (...) L'amalgame est facile entre tout. (...) Le rejet se base sur le fait

qu'ils ont beaucoup moins de liberté qu'avant, que c'est plus restrictif. C'est vrai. Mais c'est d'une logique implacable. Il faudra bien leur expliquer que je peux porter une appréciation sans la leur dire ! L'intérêt de l'entretien de progrès, c'est que je peux le dire en face, et que l'on peut contester. C'est beaucoup plus franc." Au sujet du calendrier de réalisation des entretiens en direction des agents, il précise qu'"il ne se passera rien : j'ai dit à la DR, pas question que je fasse faire les EP maintenant. Je pense faire une info ciblée fin 1994, et en faire passer quelques-uns début 1995. Je pense que cela devrait passer, c'est tellement logique..."

Les cadres du central apparaissent moins "entiers" sur cette "logique implacable" des entretiens de progrès. Deux sensibilités se dégagent. D'une part, ceux qui suivent le chef de centre dans ses analyses : certes, "le plus difficile, c'est d'être d'accord sur les objectifs", mais "souvent cela se passe bien", "ça délimite les activités et les objectifs du chef de section" et c'est un "instrument de motivation des cadres" (le cadre adjoint au chef de centre) ; "avec une utilisation bien faite, enfin reconnaître les compétences et mettre les gens à leur place", "on va pouvoir recruter. C'est logique" (le cadre responsable du Service après-vente grand public).

D'autre part, il y a la position de ceux qui acceptent le principe de l'entretien de progrès, mais qui doutent de son efficacité : "Le premier entretien de progrès (que j'ai passé) est bien, intéressant. Le deuxième est presque le même... On essaie toujours de trouver le point faible, pour faire progresser, et ça me gêne un peu. Je crois qu'il vaudrait mieux faire un premier entretien de progrès et suivre toute l'année le point de progression. (...) L'entretien de progrès est maintenant obligatoire : on le fait pour s'en débarrasser, mais on ne fait rien entre. On le traite un peu comme une formalité ; pour ma part, je ne le prends pas comme un acte de management qui va révolutionner. (...) J'en ai passé deux, et j'ai demandé à bouger sur la région, et je n'ai pas de nouvelles. Je ne sais pas ma note, et il n'y a pas de retour. Alors, les agents..." Et de son côté, le cadre responsable de la Commutation confie : "L'entretien de progrès en lui-même, c'est pas franchement une nouveauté."

Du côté des agents de maîtrise, ce ne sont pas deux, mais trois sensibilités qui apparaissent. En premier lieu, il y a le refus de l'entretien de progrès (2 sur 8 agents de maîtrise) : l'un semble lié à un conflit de personnes et à un changement de site mal accepté, l'autre émane d'un agent

de maîtrise membre de la section locale CGT. En deuxième lieu, il y a la sensibilité de ceux qui acceptent de passer l'entretien de progrès "par loyauté", mais sans y croire beaucoup : *"Je vais vous dire franchement, c'est une mode, on copie les entreprises privées. Le danger, c'est à la tête du client... (...) Dans le privé, on sait comment ça se passe !"* Ces agents de maîtrise sont par conséquent réticents au fait de faire passer à leur tour cet entretien à leurs agents : *"Personnellement, ça ne m'a pas dérangé. Je redoute beaucoup plus de le faire passer à mes agents ! (...) Ils considèrent cela comme un interrogatoire, ils ont l'impression qu'une seule personne décide de leur avenir."* En troisième lieu, il y a les agents de maîtrise non seulement d'accord pour passer l'entretien de progrès, mais encore désireux de le faire passer : *"Moi, je l'ai passé, j'ai trouvé ça super. (...) J'ai une liste de gens qui refusent l'entretien de progrès : c'est la privatisation, ils ont peur, c'est peut-être une ignorance... (...) Moi, on me demande de le faire, je le fais, j'accepte l'évolution. Je vais essayer de faire passer ça."*

La manière dont les agents perçoivent l'entretien de progrès est d'emblée plus difficile à saisir ; car ce qui paraît le plus visible, c'est le "bruit" fait autour par les opposants, dont il est difficile de dire quelle part ils représentent, ni quelle influence réelle ils ont. Une scène dont nous avons été témoin est à cet égard exemplaire. Visitant un matin un bâtiment délocalisé où travaille une équipe d'agents techniciens s'occupant d'un autocommutateur électronique, nous sommes accompagnés par le cadre responsable de la Commutation. On nous invite à prendre le café. La conversation arrive rapidement sur le thème de la reclassification, ce qui permet à chacun de se plaindre de ce qui est venu "d'en haut". Avec une fausse naïveté, nous demandons alors à ces techniciens s'ils ont entendu parler de l'entretien de progrès. La réponse ne se fait pas attendre : *"Oui, et on est contre, on le refuse ! Ça fait vingt ans qu'on travaille, et on veut d'un seul coup nous mater. C'est un jugement, ça peut pas être objectif. On n'est pas des machines ! A quoi ça sert ? C'est vraiment un tribunal ! Et si je me dispute avec mon chef, alors, je vais être mal noté ?"*

Le cadre essaie alors de leur expliquer à quoi l'entretien de progrès peut leur être utile : demander une formation (et un agent reconnaît alors que c'est intéressant), être informé sur les objectifs de France Télécom, avoir des objectifs sur l'année, la productivité étant nécessaire pour faire face à la concurrence. Les plus vifs reprennent néanmoins : *"Non, c'est un flicage, ils nous emmerdent. Ça va remonter jusqu'au chef, on va devoir faire du*

lèche-cul, c'est dégueulasse." Et lorsque le cadre leur dit que lui-même en a passé un et qu'il a eu la possibilité de dire son désaccord sur un point, les techniciens sont étonnés, pensant qu'eux seuls étaient concernés par l'entretien de progrès. *"De toute façon, si vous n'en voulez pas, vous le déclarez en signant, et je n'ai rien à dire"*, dit le cadre, qui nous confie dans la voiture, au retour : *"J'essaie ainsi de les amener petit à petit, mais c'est dur..."*

b - Dans les interviews individuels, des positions plus diverses et plus nuancées

Il est très difficile de faire la part des choses, dans une réaction de refus, entre ce qui vient des seuls individus et ce qui est dû à un effet d'entraînement de la part d'un groupe. Sans pouvoir en donner la mesure, il apparaît que l'effet d'entraînement est réel dans ce cas, car les interviews individuels font apparaître des positions plus diverses et plus nuancées. De façon générale, quatre groupes peuvent être distingués concernant l'entretien de progrès : les "convaincus", les "réservés", les "méfiants", et les "hostiles"²⁶.

Les convaincus (10 sur 40) sont ceux qui déclarent que l'entretien de progrès est bon pour eux comme pour France Télécom. Sur dix individus, se rangent dans cette catégorie 6 cadres (sur 8 interviewés) et 4 agents de maîtrise (sur 8 interviewés). Mais si petit soit cet échantillon, les justifications qu'il mobilise sont contrastées. Pour les uns, elles sont de l'ordre de l'efficacité, de l'opérationnel, des compétences : *"(Cela permet) que chacun se sente responsable des objectifs du centre"* (un cadre) ; *"C'est prévu pour qu'on soit mieux dans notre élément, qu'on soit un peu plus opérationnel"* (un agent de maîtrise). Pour d'autres, les arguments renvoient plus à une rupture attendue avec le fonctionnement précédent : *"(Cela va) enlever ce côté fonctionnaire un peu minable"* (un agent de maîtrise) ; *"Dans la boîte, c'est très dur de dire à quelqu'un qu'il est mauvais ; quelqu'un qui bosse et quelqu'un qui fait rien, c'est la même carrière ! Faut changer"* (un cadre) ; *"C'était le supérieur, avant, qui attendait quelque chose de l'inférieur ; maintenant, c'est les deux, c'est un peu un tournoi de tennis, on va pouvoir mettre tout sur le tapis"* (un agent de maîtrise). Pour

²⁶ Les chiffres donnés ci-dessous n'ont rien de représentatif ; ils ne sont donnés que pour suggérer le contraste qu'il y a dans les avis exprimés sur le sujet. Ils sont en outre à rapporter à la structure de l'échantillon des personnes interviewées (cf. I 3).

d'autres encore, ce qui est intéressant, c'est la dimension d'échange : *"C'est quand même un moyen de parler individuellement"* (un cadre) ; *"Je vais faire venir les gens, je crois que ça va être un moment privilégié, qu'est-ce qu'elles pensent, qu'est-ce qu'elles souhaitent..."* (un agent de maîtrise).

Les réservés (8 sur 40) comptent dans leurs rangs 2 des 8 cadres, 3 des 8 agents de maîtrise et 3 des 24 agents. Il s'agit de ceux qui acceptent l'entretien de progrès dans son principe, mais qui en craignent les dérives et qui doutent par conséquent de son efficacité réelle. D'un côté, l'entretien de progrès leur apparaît légitime : *"Si c'est bien fait, c'est très constructif"* (un cadre) ; *"Si c'est fait dans une certaine optique, (...) si c'est objectif surtout"* (un agent) ; *"Je pense qu'il faut s'en servir, de l'EP, voir ce qu'il peut nous apporter"* (un agent de maîtrise). Mais les risques de dérapage, les dérives, la trahison de l'esprit de l'outil dans la pratique leur font peur : *"Il y a une part de subjectivité qui peut être dangereuse"* ; *"Le danger, c'est (que ce soit) à la tête du client"*.

Les méfiants (10 sur 40) sont constitués uniquement d'agents, de tous services et de tous âges. Sans être forcément radicalement hostiles à l'entretien, ils ne veulent pas en entendre parler pour ce qui les concerne. Mais cette méfiance repose sur des motifs déclarés très différents. Pour quelques-uns, c'est une proposition de reclassification jugée dévalorisante qui les fait entrer dans cette catégorie : *"Je suis contre, car j'ai pas de progrès à attendre de France Télécom ! (...) Peut-être que si j'avais été reconnu, je verrais l'entretien de progrès différemment. (...) Si France Télécom me met des bâtons dans les roues, je mets des bâtons dans les roues à France Télécom"* (un chef-technicien reclassifié II-2). Pour d'autres, le problème est que l'éventuel évaluateur n'est pas digne de confiance : *"Il y a des domaines qui échappent à la hiérarchie"* (un technicien) ; *"Ce sont des chefs de groupe qui ne connaissent pas bien le travail"* (un agent). D'autres agents critiquent non l'utilisation de l'outil, mais l'outil lui-même : *"C'est impossible d'avoir un avis objectif"* ; *"La précédente notation servait à rien, mais ça évitait qu'il y ait tous ces gens lèche-culs : au point de vue carrière, ça changeait rien. Maintenant, ça va être à la tête du client, c'est trop tentant. Ça me fait un peu peur."* Il y a enfin des agents relativement indifférents, qui s'en tiennent à ce qu'ils ont entendu : *"Si c'est comme l'autocommutateur dit, ça fait peur : on va être payé selon le travail qu'on fait, on va être noté par le chef, et s'il vous a dans le nez... S'il a tout pouvoir... Mais je ne sais pas, il faut attendre, il faut voir"*.

Enfin, il y a les hostiles (12 sur 40), dans lesquels nous avons trouvé deux agents de maîtrise (cités plus haut) et des agents, surtout techniciens. Le motif d'absence de confiance dans le supérieur est invoqué, mais cette fois avec plus de force : *"A l'heure actuelle, les cadres sont nuls, puisqu'ils ne savent pas où en sont les agents. Que font-ils tout le reste de l'année ?"* La crainte des *"magouilles"* revient aussi, avec une insistance plus grande : *"J'en veux pas du tout (de l'entretien de progrès). A Lille, j'ai eu un cours sur l'expression écrite et orale, et en fin de compte c'était un cours sur l'entretien de progrès. Fallait bien parler, en mettre plein la vue... Les compétences techniques, ils en ont plus rien à foutre."* Le refus d'un système fondé sur l'apparence est ainsi explicite : *"Il va falloir la jouer fine, être le plus hypocrite pour ne pas se mettre à dos la personne qui vous interviewe. On va de plus en plus vers des procédures hypocrites."*

Prenant connaissance de ces réactions, le DRH nous manifeste son étonnement et sa réserve. Pour lui, l'entretien de progrès devrait se généraliser facilement, puisqu'en 1992 et 1993 les sites pilotes avaient accepté cette innovation. *"Vous êtes trop négatif"*, nous dit-il...

c - Un impact mal connu : celui des entretiens de progrès sur les carrières

Les conséquences de l'entretien de progrès en termes de carrière sont paradoxalement plus connues au travers de la dénonciation syndicale que dans leur contenu objectif. Paradoxalement, car d'un côté le chef de centre déclare avoir animé des réunions d'information sur ces nouvelles règles du jeu en matière de mobilité et de promotion, et de l'autre, la plupart des personnes rencontrées déclarent les connaître mal... Il reste en tout cas deux sources d'"information" indéniables : la rumeur et les tracts syndicaux. La rumeur, très efficace pour se répandre, utilise de petites histoires types, presque des paraboles. Par exemple, la rumeur colporte l'histoire d'un appel à candidature pour un poste d'analyse au Service après-vente "grand public" qui n'avait recueilli qu'une seule candidature : *"La personne avait le grade, mais elle a été refusée : on a considéré qu'elle candidatait pour rester au central, et qu'elle manquait de motivation. La personne finalement retenue n'a aucune formation en ce domaine, mais était en surnombre dans son CPE, alors que le candidat d'ici avait plus d'expérience... C'est une bavure. Les nouvelles règles ont été appliquées : suite à un entretien avec le chef de centre, la personne a été refusée. On en*

revient au clientélisme !" (histoire racontée par les techniciens de la Commutation). Autre exemple : "Untel était stagiaire, on ne savait rien en faire, ses collègues faisaient son travail. Il est passé à l'Agence, il est devenu une tronche, il a été mieux reclassifié".

L'autre source d'information est syndicale et para-syndicale. Le "Comité du personnel" diffuse un tract indiquant que *"ces nouvelles règles de gestion sont mises en place uniquement pour adapter le personnel de France Télécom à une future privatisation"*. FO distribue une notice d'explication de *"ce qui va se passer"* où la conclusion est que *"ces nouvelles règles de gestion de type privé balayent des acquis sociaux importants (entre autres, suppression des tableaux d'avancement et des listes d'aptitude). Le règne de la politique de la 'carotte et du bâton' est installé. La notion de 'tête du client' est privilégiée"*. La CGT n'est pas en reste avec un tract dénonçant *"privatisation, règles de gestion, salaires, carrière, protection sociale"*. Quant à SUD, il fait le plus gros effort d'"explication" au moyen de brochures illustrées de plus de cinquante pages, où le message est clair : *"Volet indissociable des reclassifications, les nouvelles règles de gestion préfigurent bien la manière dont France Télécom veut désormais gérer le personnel. Il s'agit pour elle d'appliquer au plus près les méthodes de management du privé, s'éloignant le plus possible des règles de la Fonction Publique."*

Difficile, dans ce contexte, d'accueillir avec impartialité des changements dans les règles du jeu. Surtout lorsque des événements personnels semblent corroborer le discours ambiant : un cadre, croisé un matin dans l'escalier et arborant une tenue plus soignée qu'à l'accoutumée, nous dit fièrement qu'aujourd'hui, il ne met pas de "jean", car il passe un entretien suite à un appel à candidature. Quelques jours plus tard, le même nous déclare que le poste pour lequel il a passé cet entretien avait été implicitement déjà pourvu : *"Maintenant, j'attends qu'on vienne me chercher..."* dit-il.

De manière globale, sur les 40 personnes rencontrées, on peut distinguer comme pour l'entretien de progrès des convaincus, des réservés, des méfiants et des hostiles quant au jugement sur l'impact des entretiens de progrès sur les carrières. Mais les catégories hiérarchiques sont un peu plus divisées que dans le cas de l'entretien de progrès :

Sur 5 convaincus, nous avons rencontré 3 cadres, 1 agent de maîtrise et 1 agent. Tous justifient les nouvelles règles au nom de l'efficacité : *"La différence, c'est que c'est basé sur ce qu'on fait. Avant, on passait des épreuves de résumés de texte ; (aujourd'hui), ça se rapproche de la fonction"* (un cadre) ; *"Je pense qu'il y avait un besoin d'évolution, l'environnement est en pleine mutation. Ces évolutions étaient nécessaires. (...) Les nouvelles règles, il fallait y passer"* (un agent de maîtrise) ; *"Si les gens sont recrutés en fonction du profil, des connaissances, très bien. Le système d'avant était très lourd"* (un agent des lignes).

Sur 9 réservés, nous trouvons 5 cadres, 2 agents de maîtrise et 2 agents. Tous expriment le même dilemme : certes, les nouvelles règles leur paraissent nécessaires, et justifiées économiquement, mais elles représentent une limitation, voire une régression sur le plan social. *"Il y a la réponse économique, et il y a la réponse humaine. On a été recruté avec des règles de gestion qui donnaient du confort ; socialement, c'était bien, on avait des chances de revenir de Paris à Toulouse. Seulement, dans le contexte économique qu'on a... Si je voulais monter une boîte comme France Télécom sans le monopole de France Télécom, il n'y aurait pas un banquier pour me prêter un dollar !"* (un cadre) ; *"Mettre quelqu'un dans un emploi en regardant s'il est fait pour le poste, c'est pas mal. D'un autre côté, ça va limiter"* (un agent) ; *"C'est une bonne mère, l'administration ; France Télécom, ça sera plus comme avant. (...) J'ai l'impression que maintenant il faut être super doué, et que tous les autres restent sur le bord du chemin"* (un agent de maîtrise).

Les méfiants comptent ici 5 agents et 3 agents de maîtrise. Les justifications sont cette fois très diverses. On trouve pêle-mêle : le refus du primat de l'économique au détriment du social ; la crainte de dérives trop importantes par rapport à ce qui est affiché ; la peur de quitter le service public ; la complexité, voire la non-connaissance des règles de gestion.

La même diversité de justifications se retrouve parmi les hostiles. Le "non" à la privatisation est récurrent - *"J'ai bien peur qu'à long terme on s'aperçoive qu'on est passé en gestion privée"*, nous dit par exemple un agent - , ainsi que les références à la plus grande objectivité de l'ancien système (*"C'est la gueule du client. Ça a toujours existé, (...) mais à mon avis, c'est une généralisation de cet état de fait"*, dit un technicien). La perte d'avantages individuels est cependant très fréquemment invoquée : *"Tout*

le social se dégrade" est une phrase d'agent qui, même lapidaire, pourrait résumer bien des propos.

III - ANALYSE : UNE TRADUCTION RATEE, DES LOGIQUES D'ACTION CONTRADICTOIRES

Le matériau ainsi recueilli est riche, et il s'agit à présent de l'analyser, avec à l'esprit nos deux propositions sur le mode d'introduction et l'impact des nouveaux outils. Le CPE est d'abord à situer dans un contexte socio-économique général (1) ; la mise en oeuvre de la reclassification des agents peut ensuite s'analyser comme une traduction ratée (2) ; l'anticipation des entretiens de progrès donne lieu à des logiques d'action contradictoires (3).

1) Un centre à situer dans un contexte socio-économique général

Les troubles qui secouent le CPE au moment de l'observation ne sont pas uniquement dus à l'évolution de la gestion des ressources humaines : on retrouve les signes caractéristiques d'une évolution globale du travail et de l'économie. Le travail est en effet plus abstrait, plus tourné vers le client et moins producteur d'identité.

a - Un travail plus abstrait et exigeant plus de qualification

On parle souvent d'une grande mutation du travail et de l'emploi²⁷ au cours des vingt dernières années. Il s'agit certes de la croissance du taux de chômage, mais également du recours plus important au travail partiel et intérimaire, de la plus grande abstraction du travail - même pour les personnels d'exécution, on attend désormais moins une activité physique que la manipulation d'informations, par le biais d'écrans de contrôle -, et d'une montée des taux de scolarisation et de formation initiale.

²⁷ Selon l'expression de Pierre MORIN, *La grande mutation du travail et de l'emploi*, Paris, les Editions d'organisation, 1994, 167 p.

Cette évolution n'a pas épargné les PTT, puis France Télécom. Très nombreux sont ceux qui y regrettent l'âge d'or (le plus souvent, l'époque où ils ont été recrutés, qui est pour beaucoup celle du rattrapage téléphonique). Age d'or, parce que le travail était "concret" : installation des lignes pour équiper le pays, passage à la numérotation à 8 chiffres, maintenance des autocommutateurs électromécaniques. Age d'or aussi, parce que France Télécom recrutait beaucoup de jeunes, et notamment des jeunes peu ou pas formés. *"France Télécom, ça sera plus comme avant", "C'est un métier qui va disparaître"* : autant de remarques qui expriment ce regret.

Fait notable : une majorité de personnes, cadres comme agents, a une vision plutôt positive de l'avenir de France Télécom. Pour beaucoup en effet, il se peut que l'entreprise perde des parts de marché, mais elle saura se maintenir : *"au niveau technologie, on est bon"*. Mais cette vision positive de l'avenir de France Télécom coïncide avec une anticipation plus floue, voire négative, de son propre avenir personnel au sein de France Télécom.

b - Un travail plus tourné vers le client

France Télécom, comme l'ensemble du secteur des télécommunications, a toujours été classée dans le secteur tertiaire ; néanmoins, son organisation est désormais moins tournée vers la production du réseau que vers le service du client. Au sein du CPE, cette évolution se manifeste par un rôle accru de la maintenance et par un poids plus important des indicateurs de satisfaction de la clientèle. On retrouve là une mutation qui caractérise l'ensemble de notre économie : aujourd'hui, 70 % des salariés français travaillent dans les services, contre 38,5 % en 1954.

Or, cette prise en compte croissante du client n'est pas sans conséquence sociale, à France Télécom comme dans l'ensemble de l'économie. Une économie plus tertiaire donne la primauté à l'échange sur la production ; France Télécom donne désormais la primauté à la vente et non plus à l'équipement. Ce que le technicien chargé de l'énergie exprime à sa manière : *"Les compétences techniques, ils en ont plus rien à foutre"* . Cela ne veut pas dire qu'on ne produit plus : France Télécom continue d'installer des lignes et de perfectionner son réseau. Cela veut dire que, dès la production, le souci de la vente et d'une gestion rentable est présent ; autrement dit, l'impératif de rentabilité est descendu dans l'atelier du

montage ou celui des publiphones. Les produits n'ont plus de valeur par eux-mêmes ; c'est l'utilisation de ces produits qui est source de valeur²⁸. Au sein d'un CPE, on perçoit du coup avec douleur la montée en régime des Agences, qui prennent des allures de petites soeurs injustement préférées (cf. la rumeur : "*Untel était stagiaire, on ne savait rien en faire, ses collègues faisaient son travail. Il est passé à l'Agence, il est devenu une tronche, il a été mieux reclassifié*").

Dès lors, et ceci concerne toutes les entreprises aujourd'hui, il est fait davantage appel à ce qu'on appelle la "*qualification sociale*", c'est-à-dire l'ensemble des compétences mises en jeu dans les rapports humains : langage, adaptation du comportement, intuition... L'un des membres du CPE traduisait cela en nous disant : "*Avant, dans les concours, on s'occupait uniquement des connaissances, moins de la personne. Maintenant, on s'occupe en plus de la personne : si elle sait parler en public, si elle est à l'aise...*" Bonne ou mauvaise, il s'agit en fait d'une évolution socio-économique générale, qui remet en cause les formes de spécialité traditionnelles - métiers des lignes, de la commutation - pour laisser place à des "professionnalités" nouvelles : technicien de contrôle et de mesure, "*derrière une vitre*"²⁹.

En outre, la place grandissante du client entraîne que ce n'est plus le travail qui crée l'entreprise (ce fut le cas lorsque le travail de mise en place du téléphone entraîna la création d'une organisation chargée des télécommunications), mais l'entreprise qui crée le travail : France Télécom est conduite à redéfinir certaines activités, à créer des postes, à en supprimer d'autres, à réorganiser des centres... Dans ce contexte, la solidarité interne à l'entreprise devient plus pertinente que la solidarité de classe : nous avons retrouvé ce phénomène derrière la difficulté des sections syndicales à mobiliser les salariés du centre autant qu'elles le voudraient, ainsi que derrière l'absence de consensus en leur sein sur le choix entre reclassement et reclassification. Là encore, le CPE n'est que la caisse de résonance d'une transformation plus générale.

²⁸ Cette évolution est particulièrement bien analysée par Bernard PERRET et Guy ROUSTANG, *L'Economie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Paris, Seuil, 1993, 275 p. L'expression de "*qualification sociale*" est tirée de leur analyse.

²⁹ Voir l'article de Chantal PACTEAU, "L'évolution aujourd'hui : comment mesurer les compétences ?", *Sciences humaines*, n° 35, janvier 1994, p. 10-13.

c - Un travail moins producteur d'identité

Au temps où l'usine industrielle était dominante, le travail ouvrier, de par sa pénibilité et par la solidarité collective qu'il engendrait, était un lieu de constitution d'identités professionnelles fortes. On était "OS dans la métallurgie" avant d'être OS chez Renault ou Peugeot. C'est désormais beaucoup moins le cas aujourd'hui : le travail débouchant de moins en moins sur des objets et de plus en plus sur un traitement d'informations, la reconnaissance de sa valeur est devenue un problème. On peut moins qu'autrefois se définir par un métier repérable à la fabrication d'objets. Les demandeurs d'emploi peuvent bien continuer à penser "métier", l'employeur potentiel, lui, pense de plus en plus "profil de poste". Pour ce dernier, "*c'est tellement logique*", comme disait le chef de centre.

Deux identités professionnelles sont ainsi bousculées dans le CPE : celle des techniciens de la commutation et celle des agents des lignes. Les "commutants" ayant vingt ans de maison pourraient sans doute faire leur cette phrase de l'un d'entre eux : "*J'aimerais du technique avec un peu de manuel : en électromécanique, on réglait, on se servait de la tête et des doigts ; en électronique, on ne se sert plus que de la tête, et encore on se demande si on s'en sert...* (Le domaine technique) *se réduit comme une peau de chagrin.*" Rappelons aussi la phrase de ce "lignard" : "*Tant que ça dure, j'aimerais rester là. Sachant que c'est un métier qui va disparaître... On encourage à partir.*" Tout cela constitue pour les "corps" une mutation difficile, que connaît l'ensemble du monde industriel, et qui conduit le sociologue C. DUBAR³⁰ à décrire l'identité professionnelle de ces ouvriers de métier comme une "*identité bloquée*" : les règles du jeu changent, mais ces individus ne peuvent abandonner celles auxquelles ils se sont identifiés.

Un travail plus abstrait, plus tourné vers le client, et moins constitutif d'identité : le contexte économique global dans lequel se trouve le CPE ne le prédispose pas à accueillir sereinement des changements plus spécifiques, ceux qui sont propres à France Télécom. C'est sans doute la raison pour laquelle ceux-ci induisent des logiques d'action très variées.

³⁰ "De l'ouvrier de métier au 'nouveau professionnel' : l'identité bloquée", p. 217-228, in *La socialisation. Construction des identités sociales & professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991 (deuxième édition 1995).

2) La mise en oeuvre de la reclassification des agents : chronique d'une traduction ratée

Mettre en oeuvre la reclassification des agents dans le CPE a constitué, nous l'avons observé, un exercice périlleux. Les difficultés rencontrées peuvent s'analyser comme découlant d'une traduction ratée, ou plutôt d'une contre-traduction réussie : les éléments en sont un chaînage efficace, doublé d'un enjeu identitaire et de conséquences stratégiques.

a - Un "chaînage" efficace

"Il y a trop de choses qui sont arrivées en même temps. (...) L'amalgame est facile entre tout" disait le chef de centre à propos des entretiens de progrès. De fait, dans le cas des nouvelles règles de gestion en général, un processus de traduction s'appuyant sur la cooccurrence de plusieurs événements a eu lieu. A l'avantage des syndicats hostiles à la Réforme, et au détriment de la direction du centre.

Rappelons qu'officiellement, la reclassification a pour but de faciliter l'adéquation entre la fonction à exercer et les qualifications professionnelles des agents, et est un moyen pour le management de faire évoluer toute l'organisation. En effet, non seulement le système des anciens grades était complexe, mais encore il générait de nombreuses situations de non-équité : des personnes de grades (et donc de salaires) différents exerçaient le même travail, tandis que d'autres de grade (et donc de salaire) identique effectuaient des travaux différents. *"C'est logique"*, a-t-on envie de dire avec le chef de centre. Et le Directeur des Ressources Humaines de France Télécom, Bernard Jaïs, ne peut apparemment qu'avoir raison lorsqu'il dit qu'*"il ne peut y avoir que des conséquences positives sur le niveau de rémunération d'un agent"*, puisque chaque agent a le choix entre reclassement et reclassification. Sur le papier, donc, le système ne peut que fonctionner : l'entreprise y gagne une remise en ordre, alors qu'individuellement les agents n'ont rien à perdre et peuvent même y gagner.

Pourtant, sur le terrain du CPE, depuis ce matin de janvier 1994 où les agents reçoivent leur proposition de reclassification, le mécontentement et la démotivation grandissent. Les agents se plaignent d'être *"déqualifiés"*,

non reconnus. Une journée de grève est organisée en février à l'initiative des syndicats. Une coordination mise en place au niveau national pour s'opposer à la reclassification trouve des militants et des sympathisants au sein du central. Les cadres se plaignent de la difficulté à coordonner les actions des différentes équipes. En bref, la reclassification apporte sensiblement le contraire de ce qu'elle est censée produire. Que se passe-t-il ?

Schématiquement, on peut distinguer dans cette situation la conjonction de deux éléments : d'une part, l'absence de traduction proprement dite de la part des responsables du centre ; d'autre part, la réussite d'une contre-traduction opérée par les opposants au VSR. Les deux éléments partaient du même objet de la dispute - le Volet social, "résumé" par la reclassification, facteur de professionnalisme pour la DRH, danger pour les salariés selon les autres - et d'une situation comprenant les mêmes acteurs : la DG et son DRH, Bernard Jaïs ; SUD et la CGT, opposés au Volet Social dans son ensemble ; le président de France Télécom, Marcel Roulet ; le ministre de l'Industrie, Gérard Longuet ; le comité du personnel, surtout opposé à la privatisation ; les agents du CPE ; les encadrants du centre, chargés de relayer les messages de la DG et de son DRH.

L'absence de traduction de la part des responsables du centre est patente. Tout d'abord, il n'y a pas eu de véritable analyse du contexte : la forte présence de la CGT, les enjeux et les atouts des techniciens de la commutation, l'incertitude sur l'avenir de certains métiers n'ont pas été véritablement pris en compte, alors qu'ils constituaient autant de risques pour le déclenchement ou l'aggravation des tensions. Puis la phase de "problématisation" a été également ratée : beaucoup de responsables, à l'instar du chef de centre, se sont contentés de penser que c'était le gain indiciaire individuel qui motiverait l'acceptation de la reclassification, et n'ont donc pas cherché d'autres éléments, plus pertinents, propres à faire converger les acteurs sur un énoncé commun. La suite n'a été que la conséquence de ce départ raté : l'enrôlement n'a pas eu lieu, et le doute s'est insinué jusque chez les cadres, et ce d'autant plus que de multiples traductions concurrentes ont fait entendre leurs voix. Dans ce concert des opposants, il y a eu non seulement la CGT (la reclassification "*institue la précarité*"), SUD ("*choisissez le reclassement*"), mais aussi le comité du personnel. D'autres voix, à l'extérieur du centre et même de la région, se sont ajoutées au chœur, en particulier celle des auteurs de l'ouvrage *Les*

Télécoms en question, qui rendaient légitime la contestation de la reclassification.

En revanche, les opposants au Volet social ont su être de véritables "traducteurs", avec, il faut le reconnaître, un certain brio. A partir d'une analyse mettant en lumière leurs points forts (capacité de mobilisation accrue dans un contexte de changements des métiers et dans un centre à dominante technique), SUD et la CGT ont su très vite discerner quel était le bien commun des agents, des encadrants et du comité du personnel : le statut de fonctionnaire d'Etat et son maintien. Ils ont dès lors établi un chaînage très efficace, selon lequel projet de société anonyme = menace de perte du statut de fonctionnaire d'Etat = reclassification = nouvelles règles de gestion, mettant ainsi le plus de monde possible dans leur camp. La problématisation était alors d'une simplicité et d'une efficacité redoutables : pour défendre son statut de fonctionnaire, il fallait s'opposer à la reclassification.

L'enrôlement pouvait dès lors commencer, facilité par des "investissements de forme" nombreux, mais aussi par les erreurs du camp adverse. Les investissements de forme ont été tous les tracts, affiches, dessins pirates et "petites histoires" consistant à discréditer l'opération de reclassification, sans oublier le coup de maître qu'a été la rumeur selon laquelle le chef de centre lui-même aurait préféré refuser sa proposition de nouvelle classification. Quant aux erreurs du camp adverse, il y en eut principalement deux. En premier lieu, la DRH de région a tardé à démentir le "bruit" d'une perte du statut de fonctionnaire par la reclassification, laissant ainsi du temps à la désinformation. En second lieu, le ministre de l'Industrie et le président de France Télécom ont, à leur corps défendant, rendu crédible cette annonce de la perte du statut de fonctionnaire par l'annonce du projet de société anonyme³¹, en pleine période de choix entre "reclassement" et "reclassification".

Certes, le camp des "réformateurs" n'est pas demeuré inactif non plus. Le "Débat" et les journaux internes peuvent être vus comme d'autres investissements de forme, dont le but était de retrouver la confiance des agents. Mais ils ne furent pas suffisants, et, semble-t-il, trop tardifs ; les

³¹ Même si ce projet n'a jamais mentionné la suppression du statut de fonctionnaire d'Etat pour les agents.

cadres n'ont pas été assez entiers et unis dans cette dispute. Entre nouvelles règles de gestion - découlant de la Réforme de 1990 - et privatisation - devenir probable de France Télécom d'ici 5 ans -, l'occasion de faire un lien était trop belle. L'importance de la justification par la crainte de la privatisation face aux nouvelles règles de gestion montre que le chaînage a été efficace. La reclassification des agents fut ainsi en passe de mourir au CPE, faute d'amour³²...

b - Un enjeu identitaire

S'agit-il seulement de la traduction ratée d'un outil qui, en lui-même, et en l'absence d'une opposition syndicale, peut être adapté facilement aux unités opérationnelles de France Télécom ? Beaucoup d'éléments nous inclinent à penser que non. En effet, outre la traduction ratée, la reclassification des agents "bute" sur un enjeu identitaire qui n'est pas à sous-estimer.

De manière générale, il semble en effet que la principale limite de la conception du système ait été l'anticipation des réactions d'un individu non contextualisé. En effet, dans l'esprit de beaucoup, chaque agent devait a priori accepter le système puisque ce dernier ne pouvait pas engendrer de perte de salaire. Mais un tel raisonnement repose sur un postulat fort : on suppose que l'individu ne va réagir que par rapport à sa propre rémunération. Autrement dit, la théorie de la motivation sous-jacente au système repose sur la satisfaction individuelle et financière. Ce postulat est largement démenti par les faits. En effet, ce que de nombreux agents ont refusé, c'est moins leur proposition de reclassification individuelle que la comparaison de celle-ci avec celle des autres : *"Les techniciens, c'était un peu les seigneurs, ils supportent pas d'être reclassifiés au même niveau que nous"* disait un agent d'un service voisin.

On pourrait alors penser que le fait de voir des collègues du même service, dans le CPE ou dans des centres semblables, être reclassifiés "plus haut" ou "plus bas" blesse profondément une identité de fonctionnaire des Télécommunications nourrie de références égalitaires, depuis le principe du téléphone pour tous et au même prix jusqu'aux carrières relativement

³² Selon la belle (et juste) expression de B. LATOUR (1992) : *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

semblables pour des agents ayant passé le même concours. Mais cette explication par la "logique de l'égalité"³³ ne nous paraît pas satisfaisante. Les techniciens de la commutation, "seigneurs" et fiers d'être "indispensables en cas de grève", ne veulent surtout pas l'égalité avec leurs collègues du central, dont ils jugent le travail moins important. C'est bien plutôt parce que la reclassification leur proposait l'égalité du niveau de fonction avec des agents non techniciens qu'ils jugent celle-ci comme "un affront". En fait, la reclassification ne trouble pas la logique de l'égalité, elle dérange plutôt les hiérarchies implicites et les normes informelles. Et il y a bien là un enjeu identitaire ; si une catégorie ne peut plus se définir comme au-dessus ou en-dessous des autres, elle éprouve un malaise, une anomie au sens de J.-D. REYNAUD³⁴ : l'affaiblissement de la régulation légitime. Un rapport de l'Observatoire social de France Télécom avait déjà souligné le risque de mise en place du Volet Social sans réduction de l'anomie³⁵.

Il est donc normal que les services qui réagissent le plus vivement à la reclassification soient ceux des techniciens. Pour reprendre la typologie de R. SAINSAULIEU³⁶, ceux-ci tiennent à la fois des acteurs de "négociation" - parce que négociant leur reconnaissance au moyen de leur compétence technique - et des acteurs de "fusion" - dans la mesure où ils agissent de manière très collective. Ils correspondent bien, comme nous l'avons vu plus haut, aux ouvriers de métier à "l'identité bloquée" que C. DUBAR a décrits : ils ont comme point commun de se définir à partir d'un métier et d'un système d'enseignement technique liant formation et promotion, et, face au modèle de la compétence qui met en avant l'entreprise, la polyvalence et la capacité gestionnaire, ils pressentent une rupture complète avec le système de valeurs et de croyances qui avait présidé à la construction de leur identité. La réaction de défense de l'identité de métier constitue alors la réponse la moins anxiogène (*"le groupe a été relativement solidaire. On a été reclassifié I-3, et quand le chef de centre a dit qu'il pourrait mettre quelques-uns en II-1, on n'a pas trouvé ça correct, on a refusé en bloc"*).

³³ Sur les logiques d'équité et d'égalité, le développement de Claude GIRAUD dans son ouvrage *L'action commune* (L'Harmattan, 1993, p. 22) tend à utiliser cette opposition pour en faire un principe explicatif. Mais ici, l'enjeu de la reclassification ne nous semble pas correspondre à cette dualité.

³⁴ Le concept durkheimien d'anomie est revisité par J.-D. REYNAUD dans *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (Armand Colin, 1989), p. 239.

³⁵ F. KLEMAN, Ph. PECHERD, Z. SMOREDA, *Changement organisationnel et représentations du personnel. Etude sur les agents "non cadres" de la région parisienne*, Observatoire social de France Télécom, Paris, septembre 1993, 35 p.

³⁶ *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, 1977.

c - Des conséquences stratégiques

Cette référence à une identité bloquée permet de mieux comprendre les attitudes observées, et notamment la manière dont certains services, comme celui chargé de l'autocommutateur, protestent contre les propositions de reclassification qui leur ont été faites. Dans ce service cohabitaient des grades différents (techniciens et chefs-techniciens) sans qu'aucun n'exerce la fonction d'agent de maîtrise. Tous ces agents ont donc reçu une proposition de reclassification identique, correspondant à un niveau d'exécution, alors que leurs grades étaient différents, tandis que le même niveau de reclassification était proposé à des techniciens d'autres services mais de formation moindre.

Pour protester contre cette proposition "*qui ne reconnaît pas les grades*", les agents de la commutation ne se sont pas contentés de garder leur ancien grade : ils ont restreint leur activité à ce qui était strictement écrit sur leur description de fonction, refusant ainsi de traiter une demande émanant d'un autre service ou de prendre un service de nuit s'il n'est pas notifié par écrit par leur supérieur hiérarchique. Cette réaction-là est toute stratégique : acteur collectif, la commutation maîtrise une incertitude - le suivi du fonctionnement de l'autocommutateur - qui la rend indispensable au centre, non seulement les jours de grève, mais encore pour le traitement quotidien des dérangements. L'attitude ritualiste consistant à ne faire que ce qui est décrit sur la fiche de poste est une version moderne de la grève du zèle, non pour se réfugier derrière une règle-écran, mais pour gêner au maximum l'encadrement et la coordination des services. C'est aussi une manière de faire ressortir la valeur indispensable de leur régulation autonome : en substituant la régulation de contrôle (la fiche de poste) aux règles élaborées dans le quotidien, ils signifient à l'encadrement que la reclassification qu'on leur a proposée est indigne, et qu'ils "*valent mieux*". Et cette résistance paraît d'autant plus légitime, forte et durable que, du côté de la Direction générale, comme nous l'avons vu, des cadres supérieurs critiquent cette évolution dans un ouvrage anonyme...

La différence de réaction entre la commutation et le "13" est également à noter. Autant les techniciens de "l'autocom" réagissent collectivement, autant les agents du "13" sont dispersés et divisés dans leurs réactions. Certes, dans un premier temps, la salle réagit collectivement lorsque deux

agents reçoivent une proposition de reclassification différente de celle des autres ; mais peu après, lorsqu'un nouveau poste de travail est créé et que des plans individuels de qualification sont proposés, certains acceptent, d'autres non. A la différence des lignes ou de la Commutation, le "13" ne peut s'appuyer sur une culture de métier, et ne réagit pas comme acteur collectif.

3) L'anticipation des entretiens de progrès : un lieu d'affrontements entre logiques d'action contradictoires

Signe des temps, et de l'appel à la "qualification sociale", l'entretien de progrès représente une innovation qui n'est pas anodine. Il n'est pas sûr que cet outil de gestion des ressources humaines puisse se généraliser aussi facilement que le pense le DRH : il bouleverse les conventions traditionnelles, déplace les zones d'incertitude et produit des logiques d'action contradictoires chez les agents de maîtrise.

a - Des conventions traditionnelles bouleversées

L'examen des justifications avancées par le personnel pour ou contre l'entretien de progrès est éclairant. Il montre que les accords implicites sur lesquels reposait le travail commun dans ce centre sont en train de basculer, ainsi que le laissait supposer la conclusion du questionnaire.

Les "convaincus" mobilisent des justifications qui appartiennent à divers ordres : industriel (l'efficacité, l'opérationnel), marchand (la négociation entre l'inférieur et le supérieur), et, de manière plus surprenante, domestique (moment d'échange privilégié). Ils correspondent au pôle de réponses favorables observé lors de l'analyse des correspondances multiples sur les réponses au questionnaire. Symétriquement, les "hostiles" avancent des justifications civiques à leur opposition, auxquelles ils ajoutent une dénonciation de l'ordre marchand, "*hypocrite*" selon eux : ils correspondent au pôle de réponses "hostile" identifié lors de la même analyse.

Mais la pratique des interviews a aussi l'avantage de nuancer et de préciser les résultats de l'enquête quantitative. Le pôle des réponses

intermédiaires apparaît composé de deux logiques différentes, celle des "réservés" et celle des "méfiants". Ces derniers utilisent des justifications intermédiaires, dosant différemment les principes civique et industriel.

Cet état des justifications permet de dire que le compromis traditionnel des entreprises de service public - le mélange de la cité civique et de la cité industrielle - est troublé par un outil porteur de références marchandes³⁷ : la compétence étant un bien rare, il faut la repérer quand on est évaluateur, la mettre en valeur et la vendre quand on est évalué. Les réservés font référence à l'ordre industriel, mais émettent des craintes de type civique : le clientélisme, la subjectivité. Les convaincus semblent parvenir à marier l'industriel et la marchand, mais les méfiants et les hostiles, et à un moindre degré les réservés, attachés à l'ordre civique, le voient en contradiction avec ce dernier. *"Avant, dans les concours, on s'occupait uniquement des connaissances, moins de la personne. (...) Maintenant, c'est tout un ensemble : il faut être beau, savoir parler, être intelligent"* disait un agent de maîtrise "réservé"...

b - Un déplacement des zones d'incertitude

Réservés, méfiants et hostiles à l'entretien de progrès ont parfaitement compris que ce n'était pas l'entretien en lui-même, mais plutôt ses conséquences en matière de relations hiérarchiques qui sont susceptibles de changer leur cadre d'action habituel. Car le grand changement apporté par l'entretien de progrès est moins de développer une franchise des rapports ou de faire remonter des vœux de formation que de diminuer la régulation autonome des agents. En effet, dans l'ancien système, la notation était effectuée par "l'Inspecteur", lointain des agents, et aboutissait à des notes semblables pour tous. Entre l'agent ou l'équipe d'agents, et l'évaluateur, il y avait un écran qui laissait à l'équipe le soin de s'organiser comme elle voulait, voire de modifier le rythme de travail. A présent, c'est à l'encadrant direct d'évaluer - donc à l'agent de maîtrise, lorsqu'il y en a un -, et cet encadrant est précisément celui qui est chargé d'organiser le travail.

La régulation de contrôle se fait donc plus forte. Et elle se fait plus forte grâce à un déplacement de zone d'incertitude : les agents, dans l'ancien

³⁷ Un trouble comparable est analysé dans le cas de la SNCF par Philippe CORCUFF : "Sécurité et expertise psychologique dans les chemins de fer", *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi* n° 33, 1989, p. 307-321.

système, maîtrisaient l'organisation et le rythme du travail, et pouvaient exercer une relation de pouvoir sur leur Inspecteur qui ne les maîtrisait pas. Aujourd'hui, c'est dans les mains de l'agent de maîtrise - lorsqu'il veut bien jouer ce rôle, ce qui n'est pas toujours le cas - que revient cette maîtrise de zone d'incertitude. C'est pourquoi la stratégie de nombreux agents consiste à nier la compétence de leur encadrant en matière d'évaluation : mieux vaut ne pas "*signer un chèque en blanc*" et donner des informations au supérieur hiérarchique, au moins tant qu'on n'est pas sûr de maîtriser le nouveau jeu comme on maîtrisait l'ancien.

Là encore, cet effet général joue particulièrement dans le cas des techniciens de la commutation. Ces opérateurs qualifiés, qui ne veulent "*pas de responsable*" parce qu'ils se considèrent "*tous responsables*", ont développé, face à la machine dont ils assurent le fonctionnement, une accumulation de règles autonomes d'autant plus forte que leur site est éloigné des bureaux de la hiérarchie (c'est le cas de deux commutateurs sur trois). L'évolution technique, nous l'avons vu, tend à accroître les modes prescrits par les directions techniques, et donc à renforcer la régulation de contrôle ; dans ce contexte, l'irruption d'un outil de gestion pouvant faire d'un responsable hiérarchique celui qui prescrit davantage ne peut que rationnellement³⁸ être refusée. Les "*attitudes incompréhensibles*", dont parlait le chef de centre au moment où se décidait la réalisation de l'enquête, sont moins mystérieuses dans cette optique, et se révèlent être des logiques d'action localement rationnelles.

c - Les agents de maîtrise, pivot fragile de l'évolution

On aurait pu penser a priori que dans cette évolution, les engagements de chaque catégorie étaient prévisibles : les cadres feraient la promotion du nouveau système, les agents de maîtrise se placeraient en retrait, et les agents en opposition. On voit dans le cas du central que ces "clichés" ne fonctionnent pas : il y a des cadres qui doutent sérieusement de l'efficacité de l'entretien de progrès, des agents favorables aux nouvelles règles de gestion, et des agents de maîtrise très partagés. Cette hésitation, ajoutée à leur position d'évaluateur potentiel, fait des agents de maîtrise un pivot de l'évolution, mais un pivot fragile ; la pierre d'angle, mais aussi la pierre que peuvent rejeter les bâtisseurs.

³⁸ Au sens d'une rationalité limitée.

Regardons comment se comportent les huit agents de maîtrise rencontrés : nous ne trouvons pas de "réformistes purs", mais quatre sensibilités, en dégradé :

- des fidèles : ouverts à l'entretien de progrès pour eux et pour leurs agents, d'accord avec les nouvelles règles de gestion dans leur ensemble. Deux agents de maîtrise entrent dans cette catégorie : jeunes (plus jeunes que leurs agents), avec un projet d'ascension hiérarchique, ils comptent plus sur le nouveau système que sur une légitimité naturelle (charismatique ou traditionnelle) pour s'imposer ;

- des loyaux : acceptant l'évolution de la gestion des ressources humaines, mais sans illusion sur *"les nuls qui resteront nuls, et les compétents qui resteront compétents"*, ces agents de maîtrise, proches de la retraite et connaissant bien leur domaine, veulent aussi faire preuve de loyauté vis-à-vis de leurs agents, avec qui ils entretiennent des rapports conviviaux. En quelque sorte, ils ne veulent pas apprécier leurs agents car leurs agents les apprécient... ;

- un hésitant : favorable à l'entretien de progrès, mais plutôt contre les nouvelles règles de mobilité et de promotion, cet agent de maîtrise, la quarantaine tranquille, ne sait pas bien sur quel pied danser. Pour l'anecdote, lorsqu'eut lieu la discussion entre le chef de centre et deux agents à l'occasion de ma restitution au centre, cet agent de maîtrise, initialement placé debout près du chef de centre, est venu s'asseoir à côté des deux agents... ;

- deux hostiles : l'un l'est par engagement syndical (membre de la section locale CGT), l'autre suite à un conflit avec la hiérarchie, qui a délocalisé son équipe contre son avis.

Au sein du CPE, les outils de GRH qu'étaient la reclassification et les entretiens de progrès n'ont pas convaincu d'eux-mêmes et ont provoqué des effets pervers, alors que leurs concepteurs voyaient sans doute en eux les

vecteurs d'un meilleur management. Comme le dit J. IGALENS³⁹, en dénonçant la normalisation croissante des outils de GRH, "*les procédures de GRH n'ont aucune vertu par elles-mêmes*", et "*l'appropriation de l'outil par l'utilisateur l'emporte bien souvent sur la qualité même de cet outil*". L'éclairage que donne notre monographie à cette conclusion peut encore se préciser par un retour aux propositions initiales : nous étions partis en effet avec deux propositions principales, issues du modèle d'analyse, et trois propositions complémentaires, provenant de l'enquête par questionnaire et du contexte de l'observation.

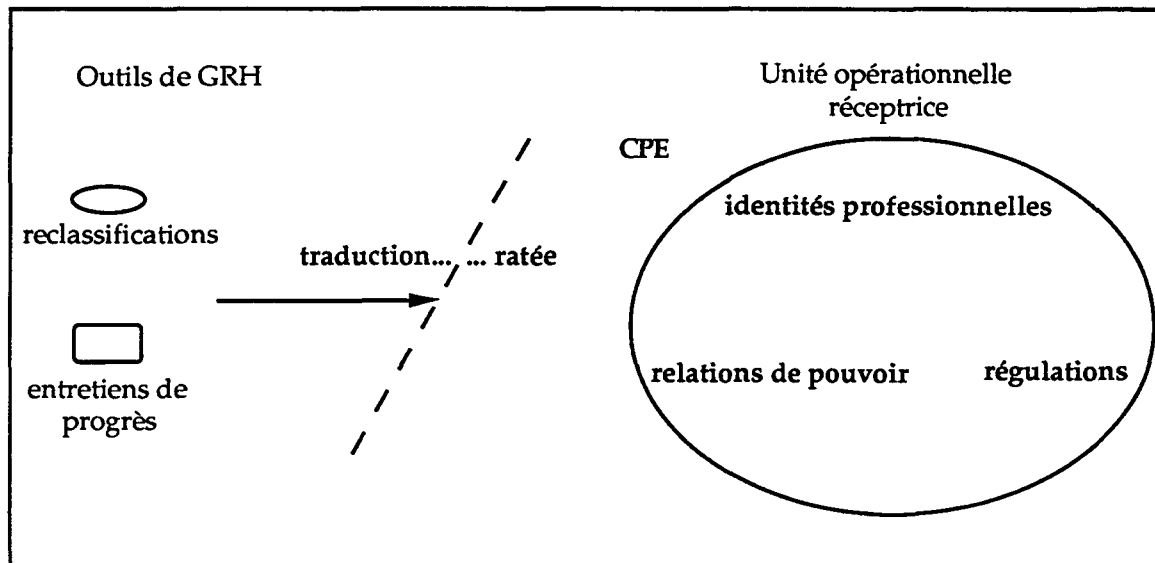
S'agissant des propositions complémentaires, nous avons eu droit à des confirmations mais aussi des surprises. Du côté des confirmations : d'une part les agents techniques ont effectivement réagi différemment des équipes de gestion (par une hostilité nettement plus active, comme l'illustre la différence des réactions entre la commutation et le "13") ; d'autre part, notre proposition selon laquelle les membres du centre jugent les nouveaux outils moins en eux-mêmes qu'à la lumière du contexte d'incertitude sur l'avenir de France Télécom est validée par l'importance du phénomène de contre-translation dont nous avons été le témoin. A partir d'une situation où rien n'était joué d'avance, la DRH et l'encadrement du CPE ne sont pas parvenus à traduire la reclassification ou les entretiens de progrès en des termes pertinents pour les agents ; ils n'ont pas su rallier ceux-ci à un "bien supérieur commun" qu'aurait pu être, par exemple, la bonne santé économique de l'entreprise. En revanche, les acteurs hostiles au Volet social de la Réforme ont su mener à bien une traduction concurrente, dans le sens qui favorisait leur position d'hostilité.

Notre proposition relative aux attitudes ritualistes, quant à elle, n'est pas conforme à ce que nous avons observé : nous nous attendions à trouver des acteurs se réfugiant derrière des règles-écrans, et nous avons observé des acteurs utilisant la nouvelle règle à des fins stratégiques offensives. Les techniciens de la commutation se servent de la description de fonction non comme d'un outil de développement du professionnalisme, mais comme d'une arme contre l'encadrement du centre. Comme l'écrivent F. PIOTET et

³⁹ "Normaliser la GRH ?", *Personnel*, n° 345, octobre 1993, p. 72.

R. SAINSAULIEU⁴⁰, les organisations s'identifient à leurs modèles dès qu'on essaie de les changer : en voulant, avec la reclassification, chasser la logique bureaucratique du grade, on a en fait poussé les techniciens à se crispier sur la règle... Il est alors clair que les outils ne disent ou ne produisent rien par eux-mêmes ; ils sont reçus, utilisés ou détournés par des acteurs en partie imprévisibles. En particulier, le retrait supposé des agents de maîtrise s'avère être un leurre face à la diversité des logiques d'action des agents de maîtrise. Il n'y a pas d'acteur collectif "agent de maîtrise", avec une seule stratégie, mais, pour l'instant, des fidèles et des hostiles, des loyaux et un hésitant.

Concernant les deux propositions principales, l'une apparaît clairement validée, tandis que nous manquons d'éléments pour l'autre. En effet, il est clair, au vu de cette étude de cas, que les outils du modèle de la compétence - ici, la reclassification des agents et les entretiens de progrès - ont des conséquences sur les relations de pouvoir, les régulations et les identités professionnelles : c'est pour les avoir négligées que les cadres du centre mais aussi de la Direction régionale se retrouvent avec un fonctionnement sérieusement perturbé.



En revanche, nous ne pouvons pas affirmer, au vu de ce seul cas, si le succès ou l'échec de l'introduction dépend de la plus ou moins bonne traduction réalisée par le gestionnaire : si nous avons vu clairement l'échec

⁴⁰ "Le repli conflictuel sur la régulation dominante", p. 306-308, in *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques & Anact, 1994.

d'une traduction, nous ne savons pas s'il était possible, dans ce centre, de faire mieux. En particulier, dans un établissement technique où l'identité professionnelle des opérateurs se révèle être une identité bloquée face au modèle de la compétence, est-il même possible de réaliser une traduction de tels outils ? Le gestionnaire n'est-il pas d'avance condamné à l'échec ? C'est ce que la suite de la recherche va nous permettre de savoir.

CHAPITRE 6 :

DES TRADUCTIONS EN VOIE DE REUSSITE

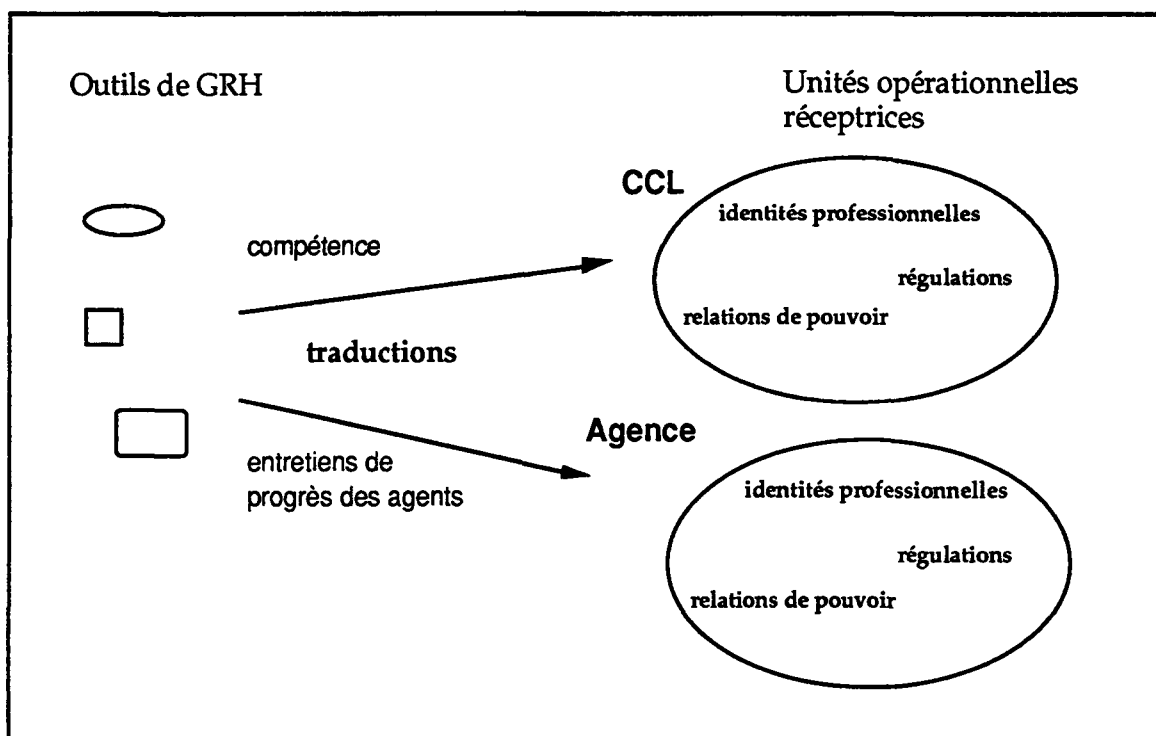
Le cas du Centre principal d'exploitation nous a fourni l'exemple d'une traduction ratée : les outils de GRH qu'étaient la reclassification des agents et les entretiens de progrès faisaient l'objet d'une résistance, voire d'un rejet ouvert, l'encadrement du centre n'ayant pas élaboré un mode d'introduction traduisant ces outils en termes pertinents pour les utilisateurs. Cet exemple n'est-il qu'un cas particulier, à ne pas généraliser ? Ou est-il symptomatique d'une organisation où, compte tenu du décalage entre la logique des outils et les représentations des individus, mais aussi des cultures professionnelles rétives au modèle de la compétence, il n'est guère possible d'élaborer une telle traduction ? En d'autres termes, le gestionnaire est-il impuissant devant cet état des choses, ou, comme le suggère la troisième proposition de notre modèle d'analyse, dispose-t-il de marges de manoeuvre lui permettant de réduire relativement les contradictions ?

Une méthodologie possible pour le savoir aurait été de mener parallèlement deux ou trois monographies comme la précédente, en prenant soin de sélectionner des centres de même nature. L'avantage aurait alors été de pouvoir mener un travail de comparaison : à contraintes formelles égales ou voisines, y a-t-il des centres où les gestionnaires se distinguent par un mode d'introduction différent et couronné de succès ? Ce choix aurait eu cependant un inconvénient : celui de ne pas étudier l'introduction du modèle de la compétence dans les autres types de centres, alors qu'on a vu, avec les résultats du questionnaire, qu'ils avaient des différences significatives en termes d'attitudes face aux entretiens de progrès.

Nous avons donc fait un autre choix : celui de renoncer à la comparaison systématique, et d'étudier la réception des outils du modèle de la compétence dans des établissements différents, confrontés à des défis non identiques. Si l'inconvénient est l'impossibilité de pouvoir comparer avec la précédente monographie, l'avantage est ici de produire des illustrations

différentes de ce que peut être une introduction des outils de GRH dans une organisation comme France Télécom.

Le cas de deux établissements opérationnels est présenté ici, et donne lieu à un même chapitre dans la mesure où, de notre point de vue, ils représentent deux cas de "traduction" en voie de réussite. Ces deux établissements correspondent à ceux qui, avec le CPE étudié, constituaient l'échantillon utilisé dans l'enquête par questionnaire. Pour sélectionner le moment de l'étude et la manière d'en observer le fonctionnement, nous avons mis en oeuvre cet "opportunisme méthodique" dont parle J. GIRIN¹ : la nécessité d'une réorganisation dans le Centre de construction de lignes (CCL) nous a fourni l'opportunité d'étudier une restructuration guidée par le modèle de la compétence, tandis que la généralisation des entretiens de progrès au sein de l'Agence nous a conduit à en observer le processus.



¹ "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", communication à la journée d'étude : "La recherche-action en action et en question", AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989, 11 p.

La présentation de ces deux traductions en voie de réussite nécessite une description du cadre des deux enquêtes (I), après laquelle nous analyserons successivement la réorganisation du CCL (II) et la généralisation des entretiens de progrès au sein de l'Agence (III).

I - LE CADRE DES DEUX ENQUETES

Quoique très différents de par leur organisation formelle, leur population au travail et leur mission, le CCL et l'Agence sont tous les deux confrontés au modèle de la compétence dont ils doivent utiliser certains outils. Commençons donc par faire connaissance avec ces deux types de centre (1 et 2) ; nous pourrons ensuite adapter notre modèle d'analyse aux enjeux spécifiques qui les concernent (3).

1) Présentation du Centre de construction de lignes

Autre maillon de la chaîne opérationnelle de France Télécom, le CCL partage avec le CPE une forte dimension technique, mais s'en différencie par une mission très différente, que reflètent son positionnement, son évolution récente et une certaine hiérarchie de métiers.

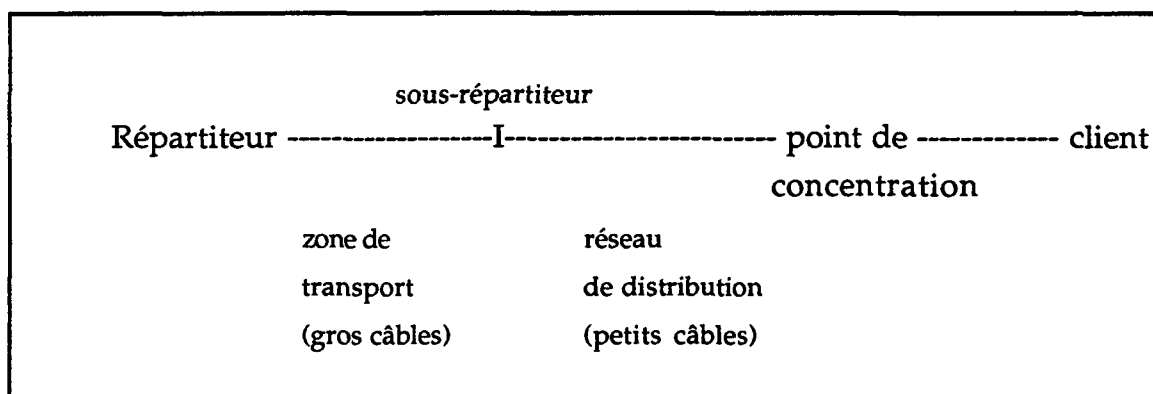
a - Position du CCL dans la chaîne opérationnelle

Lorsqu'un client s'adresse à France Télécom pour faire installer une ligne téléphonique ou acheter un radiotéléphone, il entre en contact avec une Agence, par l'intermédiaire du "14" ou d'un accueil physique. La partie visible de l'iceberg des Télécom s'arrête là ; la partie invisible, la plus grosse, commence avec le reste de l'Agence et les deux autres types d'établissements opérationnels que sont le Centre principal d'exploitation (qui gère le central téléphonique) et le Centre de construction de lignes (CCL).

En effet, une fois que l'Agence a reçu la demande et l'a transformée en "ordre de travaux", c'est au tour des autres établissements d'intervenir.

Prenons l'exemple d'une demande d'ouverture de ligne téléphonique. Si la ligne existe déjà, et qu'il n'y a qu'à la rétablir en lui affectant un autre nom, l'Agence demande au Centre principal d'exploitation (CPE) d'effectuer la connexion au niveau de son répartiteur ; dans ce cas, une application informatique disponible à l'Agence met automatiquement à jour le fichier des abonnés tenu par le CCL. Si, en revanche, la ligne n'existe pas ou doit être modifiée, l'Agence demande au CCL d'intervenir afin d'en construire une, et ce n'est qu'ensuite que le CPE établira la connexion de cette nouvelle ligne au réseau. A titre d'exemple, sur 100 demandes d'ouverture de lignes qui arrivent en Agence, 45 seulement donnent lieu à une intervention du CCL, les autres ne représentant qu'un changement de titulaire de ligne.

De manière générale, le CCL est responsable de cette partie du réseau téléphonique située entre le répartiteur du CPE et ce qu'on appelle un "point de concentration", c'est-à-dire le lieu où les différentes lignes des clients d'une même rue convergent pour être regroupées à l'intérieur d'un câble souterrain.



Cette responsabilité du CCL lui confère plusieurs missions : construire les lignes nécessaires, assurer la maintenance des lignes existantes, ainsi que mettre à jour la cartographie du réseau et le fichier où sont enregistrées toutes les lignes (appelé "fichier technique des abonnés", ou FTA).

b - Evolution récente des CCL

Ce n'est pas le CCL lui-même qui détermine quelles lignes il faut construire ou modifier. La construction et la maintenance du réseau téléphonique sont en effet déterminées par trois grands facteurs exogènes :

- la planification de la Direction générale, qui donne lieu à un "Plan schéma directeur d'équipement" ;
- la nécessité de modifier l'infrastructure existante suite à des travaux d'autres gestionnaires de réseau (eaux, gaz, électricité) ;
- la satisfaction de la demande, des particuliers (appelés "résidentiels"), des indépendants et PME (appelés "professionnels"), ou encore des entreprises de plus grande taille.

L'importance respective de ces facteurs a bien entendu évolué depuis la création des CCL, au milieu des années 1970. A l'époque du "rattrapage téléphonique", c'était le plan d'équipement qui était le facteur le plus déterminant pour l'activité des CCL : il s'agissait de généraliser l'installation du téléphone. Aujourd'hui, ce sont les deux autres facteurs qui sont importants : les CCL sont sollicités principalement pour coordonner leurs travaux avec ceux des autres gestionnaires de réseau, et, dans une moindre mesure, pour satisfaire une demande de lignes, dans un contexte où la concurrence s'annonce avec les installateurs de réseaux câblés et, demain, des fameuses "autoroutes de l'information". La mission des CCL a ainsi évolué de l'équipement pur à la gestion du réseau. L'évolution n'est pas terminée : il est probable que, dans les années qui viennent, les CCL tels qu'ils existent soient amenés à disparaître, au profit d'un établissement opérationnel plus gros et rassemblant les actuels CCL et les Centres principaux d'exploitation d'une zone donnée.

L'organisation actuelle des Centres de construction de lignes date de l'époque de leur création, celle du rattrapage téléphonique. Révolue, cette période laisse néanmoins des traces, aujourd'hui perceptibles. Ainsi, du côté de l'organisation formelle, les CCL ont en fait gardé jusqu'à aujourd'hui une structure mise en place pour faire face au besoin d'équipement, c'est-à-dire une demande croissante de production de lignes. On retrouve ainsi dans chaque CCL un découpage classique entre trois grands métiers : ceux qui conçoivent les lignes (section Conception), ceux qui les construisent (section Infrastructure), et ceux qui les enregistrent (section Exploitation).

L'organisation-type d'un CCL juxtapose ainsi ces trois sections, plus une section "Gestion des ressources" (c'est-à-dire chargée de la logistique et de l'administration du personnel) et une section "Qualité" qui est responsable de la vérification technique des travaux sous-traités à des entreprises privées.

La logique de ce découpage est de placer l'essentiel des ressources au service de ceux qui réalisent : c'est en effet la section "Infrastructure" qui emploie le plus d'agents. Dans le CCL de Villeurbanne, fin 1992, les effectifs se répartissaient de cette manière :

| | Gestion des ressources | Conception contrôle coordination vidéo | Infrastructure | Exploitation | Qualité |
|---------------------------------|------------------------|--|----------------|--------------|---------|
| Nombre de personnes affectées | 17 | 33 | 62 | 39 | 14 |
| Part de l'effectif total du CCL | 10,3 % | 20 % | 37,6 % | 23,6 % | 8,5 % |
| Nombre d'agents de maîtrise | 2 | 2 | 6 | 2 | 2 |
| Nombre de cadres | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 |

Dans cette organisation formelle classique² des CCL, quelques caractéristiques sont à repérer :

- la distinction faite entre la "Conception" et l'"Exploitation" signale une division du travail entre ceux qui réalisent des études et ceux qui enregistrent les modifications du Fichier d'abonnés suite à la réalisation de

² On trouvera en annexe 6 a le descriptif des différentes sections du CCL étudié fin 1992.

ces études. Ainsi, la cartographie du réseau, appelée "documentation", est placée au sein de la section Conception, tandis que le Fichier des abonnés relève de l'Exploitation ;

- la séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui réalisent n'est pas absolue : en effet, au sein de l'Infrastructure, le service en charge du génie civil s'occupe non seulement des réalisations, mais aussi des études de ce domaine. Cette particularité révèle l'autonomie de la technique de génie civil (qui concerne les grands travaux et la mise sous terre de gros tuyaux véhiculant les lignes) par rapport notamment à la technique du câble consistant à remplir ces "tuyaux" par les lignes téléphoniques regroupées. L'Infrastructure réalise des travaux relevant de la technique du câble, mais en laisse la phase d'études à la Conception.

c - Une certaine hiérarchie de métiers

L'organisation sociale du CCL s'est peu à peu façonnée dans le cadre de cette structure formelle. Des "territoires" et des échelles de prestige se sont peu à peu développées, entre sections comme à l'intérieur d'une même section.

La hiérarchie implicite la plus facile à déceler entre les sections est celle qui place l'Infrastructure au-dessus des autres. A l'époque de l'équipement téléphonique tous azimuts, les hommes de l'Infrastructure sont les acteurs principaux, autour desquels toute l'activité s'organise : on est "en amont" (pour concevoir) ou "en aval" (pour enregistrer) de l'Infrastructure. Une autre hiérarchie intervient entre la Conception et l'Exploitation : cette dernière section, très féminisée, fait essentiellement du travail de saisie sur écran, alors que les hommes de la Conception estiment volontiers faire un travail plus noble.

Mais chaque section renferme en elle des échelles de valeurs particulières entre les métiers qui la composent. Au sein de la Conception se distinguent les "concepteurs" proprement dit (c'est-à-dire ceux qui réalisent des études sur l'extension ou l'aménagement du réseau), jouissant d'un prestige plus grand que leurs collègues "documentalistes". De même, à l'intérieur de l'Infrastructure, le génie civil considère qu'il travaille plus que les autres : *"C'est plus facile de faire partir des gens du génie civil, où l'on travaille, pour ailleurs, que l'inverse"*, dit-on dans ce service...

Toujours au sein de l'Infrastructure, une séparation des territoires est d'ailleurs immédiatement perceptible entre les hommes de bureaux et les hommes de terrain : *"Dans le bâtiment, à côté du chef de centre, vous avez la gestion, l'administratif ; et nous, le technique, on est au fond de la cour"*, dit un chef d'équipe "maintenance". C'est d'ailleurs au sein de ces équipes de "terrain" que l'on trouve les vrais "lignards", dont la réputation est celle d'agents très indépendants : un cadre les décrit comme *"des gens plus libres, qui passent beaucoup de temps à l'extérieur... Plus revendicatifs, plus difficiles, plus attachés aux avantages acquis tels que les primes"* .

2) Présentation de l'Agence

Dernier maillon de la chaîne opérationnelle de France Télécom (après le CPE et le CCL), mais le plus visible pour le client : l'Agence. Dans l'organisation des établissements opérationnels mise en place à la fin des années 1970, les Agences - successivement nommées "centres d'abonnements", "Actel", "agences commerciales" - constituent en quelque sorte la partie visible et émergée du réseau téléphonique. Initialement établies pour gérer les abonnements téléphoniques des "usagers", les Agences se sont peu à peu transformées pour ajouter à cette gestion une fonction d'accueil des "clients" et de traitement des réclamations. Ce positionnement inchangé entre d'une part l'infrastructure et l'exploitation du réseau, d'autre part les consommateurs du téléphone, n'a pas laissé les Agences à l'écart d'importantes évolutions de l'environnement, qui se répercutent dans la mise au point d'indicateurs et dans l'adaptation de l'organisation interne.

a - Un environnement aux évolutions importantes

Deux évolutions notables, liées à la concurrence, ont transformé les Agences. En premier lieu, il y a le développement de différents "marchés", et donc leur différenciation dans la démarche commerciale. Dans les années 1970, on traitait de la même manière la demande d'un particulier désirant avoir le téléphone chez lui, celle d'un petit commerçant ou d'un médecin généraliste voulant le téléphone pour un usage professionnel, ou celle d'une société. Aujourd'hui, en revanche, les Agences se structurent en

fonction de trois marchés : le "résidentiel", c'est-à-dire les particuliers ; le "professionnel", à savoir les professions libérales et les commerces ; et les entreprises. La différenciation de ces trois types de clientèles se traduit par l'apparition de vendeurs spécialisés dans l'un ou l'autre de ces marchés, et par des politiques de marketing spécifiques. Sur les trois marchés, c'est celui des "professionnels" qui présente à court et moyen terme le potentiel commercial le plus important (21,7 % du chiffres d'affaires de France Télécom en 1992) : téléphone sans fil, télécopieur, services confort...

En second lieu, l'apparition de la concurrence a changé les règles du jeu. Le monopole de l'ancienne administration des télécommunications s'est réduit et, comme nous l'avons vu³, est appelé à se réduire encore. En 1995, le téléphone, le télex, les cabines publiques et l'infrastructure sont encore sous monopole ; les terminaux, le réseau du téléphone "mobile" et les services tels que le Minitel sont soumis à la concurrence. En 1998 est prévue la concurrence généralisée : à partir de cette date, France Télécom se trouvera concurrencée même sur le téléphone de base, qu'une société privée pourra proposer via, par exemple, un réseau câblé. En attendant, si France Télécom est le seul interlocuteur des "résidentiels", ainsi que des "professionnels" et des entreprises qui veulent se connecter au réseau national, elle n'est qu'une offre parmi d'autres en matière de combinés, de télécopieurs, de téléphone mobile... C'est donc sur ce terrain que les Agences font d'ores et déjà l'expérience de la concurrence.

b - La mise au point d'indicateurs pour la gestion

L'apparition de la concurrence sur ce marché des "professionnels" n'a pas empêché France Télécom de rechercher une plus grande qualité de service sur le marché des "résidentiels". Cette recherche se traduit par des enquêtes portant sur la satisfaction de la clientèle, effectuées par des sociétés de sondage spécialisées, produisant chaque mois des indicateurs (appelés "ISC 1" pour la qualité de l'accueil physique, "ISC 2" pour l'accueil téléphonique) qui sont ensuite utilisés pour fixer des objectifs par service d'un mois sur l'autre.

La recherche de la qualité de service s'est également traduite par le souci de former les "vendeurs" à la démarche commerciale : en 1993, ces

³ Cf. chapitre 3, II, 2).

vendeurs ont par exemple dû suivre une formation, appelée "Défis", portant sur l'entretien (téléphonique ou physique) avec le client, et reposant sur le principe de l'auto-enregistrement et de la "relecture" de celui-ci avec un formateur et un supérieur hiérarchique. Cette formation semble avoir été mal vécue par bon nombre d'agents d'accueil, à tel point qu'une étudiante en psychosociologie a pu, début 1994, effectuer à l'Agence Brotteaux une recherche sur la résistance à ce changement⁴.

L'insistance sur la qualité de service s'accompagne également d'un souci de suivre l'activité des agents dans le but d'augmenter le nombre de placements. Deux instruments existent pour cela. Dans les salles d'accueil téléphonique, chez les "résidentiels" comme chez les attachés commerciaux "professionnels", des écrans de télévision donnent une vue instantanée de l'activité de chaque poste de travail, représenté par une case sur un damier. Des symboles permettent de connaître ce qui se passe sur chaque poste : une cloche si ce poste est appelé, un "A" si l'agent répond au téléphone, un "#" si l'agent a quitté son poste. Officiellement, ces écrans, visibles par tous, sont là pour que les agents ne quittent pas leur poste de travail s'ils voient, par l'intermédiaire de ces écrans, qu'il y a beaucoup d'appels et peu de postes disponibles.

Un second instrument utilisé pour suivre l'évolution quantitative de placements par agents est la pratique du "suivi d'activité" : chaque vendeur est censé, en fin de journée et/ou en fin de semaine, remplir une fiche nominative indiquant le nombre de terminaux ou de services vendus à la clientèle. Officiellement, cette pratique, qui se met en place au moment de notre observation, permet à l'encadrement de fixer des objectifs individuels (par exemple : une carte "France Télécom" à vendre par jour et par agent) et en vérifier l'atteinte.

⁴ Il s'agit d'Alexandra BANOS, étudiante à l'Université Lyon II. Réalisée dans la perspective théorique de Kurt LEWIN, sa recherche met en lumière l'impact de la dimension scolaire de l'apprentissage demandé : la validation d'une étape de "Défis" par un agent remettrait en cause la statut de l'individu dans le groupe, et créerait des problèmes à l'intérieur d'un même groupe comme entre groupes différents.

c - Une organisation interne qui intègre la notion de "marchés"

Ainsi, les Agences sont progressivement passées d'une logique de réception d'abonnés à une logique, plus commerciale, marquée par des objectifs de placement. L'organisation interne reflète cette nouvelle logique.

L'Agence Brotteaux, comme toutes les Agences, est concernée par ces mutations. Situé dans le quartier d'affaires de la Part-Dieu à Lyon, cet établissement est responsable d'un territoire couvrant deux arrondissements de la ville et 21 communes de l'Est lyonnais, ce qui représente une population de 390 000 personnes environ. Sur cette zone géographique, l'Agence Brotteaux intervient en complémentarité avec un établissement spécialement chargé des entreprises, de telle sorte qu'elle ne gère que les clientèles de "résidentiels" et de "professionnels". Les premiers représentent un total de 180 000 lignes et un chiffre d'affaires de 500 millions de francs, alors que les "professionnels", qui ne sont que 24 000, pèsent pour 400 millions de francs dans le chiffre d'affaires.

L'Agence emploie 151 fonctionnaires de France Télécom⁵ : environ 20 % d'hommes et 80 % de femmes, dont plus de la moitié se situe dans une tranche d'âge supérieure à 45 ans (situation classique à France Télécom, dans laquelle on retrouve l'effet des embauches massives de la fin des années 70). Ces 152 personnes sont réparties en quatre sites, le centre administratif et trois espaces de ventes⁶.

L'organigramme 1994, qui regroupe les personnels du centre et des trois espaces d'accueil, se décompose en quatre sections⁷. Le marché "résidentiels" est la section qui emploie le plus de personnes (89), et son responsable est à ce titre l'adjoint du directeur de l'Agence. Cette section se compose d'une part de l'accueil (les vendeurs) : soit "téléphonique" (26 personnes au standard du "14"), soit "physique" (31 personnes réparties dans les espaces d'accueil et de vente). Le marché "résidentiels" se compose d'autre part d'un service "consommateurs" (31 personnes), qui est en fait

⁵ Les nombres indiqués correspondent à la situation de décembre 1994.

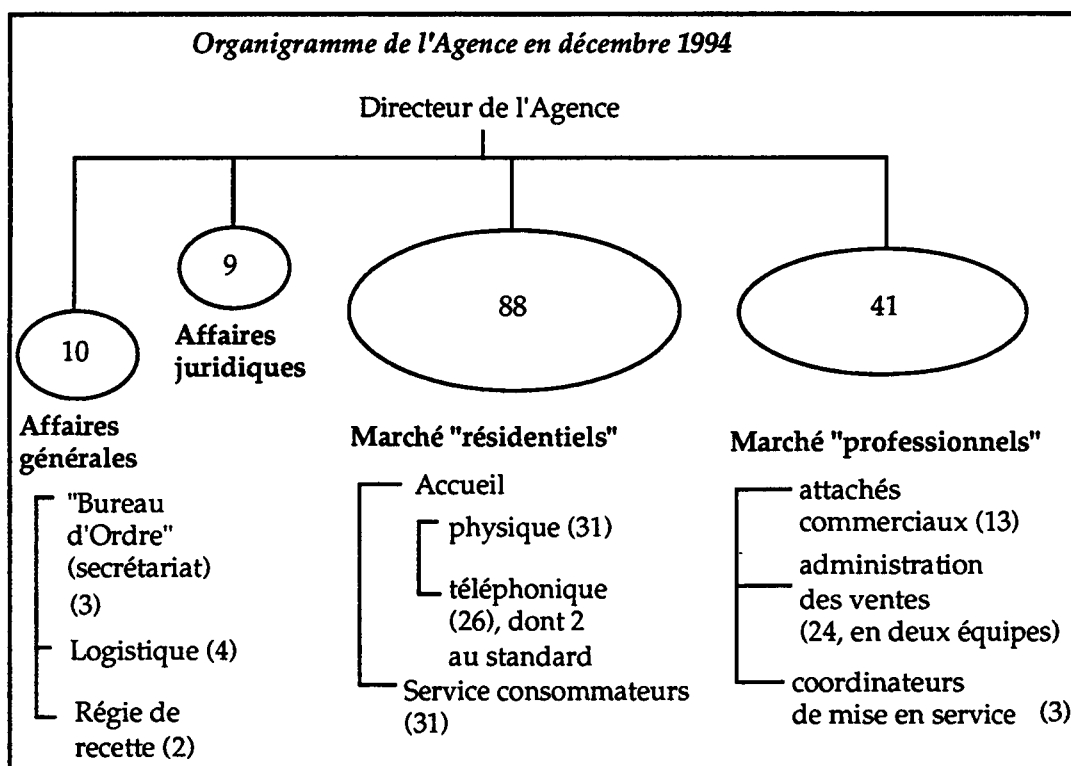
⁶ Voir le schéma des différents sites en annexe 6 b.

⁷ On peut consulter en annexe 6 c la répartition des effectifs selon les sections et les catégories hiérarchiques.

celui de la gestion des abonnements : administration des ventes, traitement des réclamations, gestion des cartes et des cabines.

Le marché "professionnels", plus modeste en effectifs (43), distingue également des vendeurs et des gestionnaires. Du côté des vendeurs, on trouve 13 attachés commerciaux - parmi lesquels des attachés commerciaux "professionnels" et "affaires", différenciés par le grade et le poids financier de leur clientèle⁸. Du côté des gestionnaires, une équipe d'administration de ventes regroupe 27 personnes. A ces deux métiers, il faut en rajouter un troisième, spécifique, de coordinateur des mises en services : il s'agit de 3 technico-commerciaux qui assurent la liaison avec les établissements techniques en cas de mise en place d'une installation complexe.

Deux autres sections, plus petites, complètent l'organigramme : les "Affaires juridiques" (9 personnes) et les "Affaires générales" (10 personnes), en charge respectivement du traitement des litiges et de l'organisation interne de l'Agence. Dans chaque section, les fonctions s'établissent le long d'une chaîne hiérarchique, du cadre supérieur à l'agent.



⁸ Les premiers, "ACP", sont classifiés en II-3, et les seconds, "ACA", en III-2.

3) Des établissements différemment confrontés à l'introduction du modèle de la compétence

Ainsi décrits, le Centre de construction de lignes et l'Agence apparaissent comme des établissements radicalement différents : l'un est technique, l'autre commercial. Pourtant, comme nous allons le voir, ces deux centres sont confrontés à la nécessité d'introduire des éléments du modèle de la compétence dans leur fonctionnement quotidien : le CCL, par le biais d'une réorganisation interne, et l'Agence, par la généralisation des entretiens de progrès. Deux éléments qui amènent les gestionnaires de ces centres à concevoir des modes d'introduction qui suscitent notre intérêt de chercheur.

a - La réorganisation du CCL : le projet "BE 95"

"On n'est plus en période où l'on satisfaisait une demande croissante", nous précise Madame B., cadre d'un service fonctionnel faisant du conseil et de l'assistance aux CCL. "Aujourd'hui, les produits se diversifient (il y a toujours le téléphone de base, mais aussi les produits numériques professionnels) et la gestion doit être plus fine. Ce n'est plus la même démarche, d'où l'idée d'une nouvelle organisation répondant aux besoins du futur." De fait, une équipe de la Direction Générale de France Télécom chargée du Schéma directeur des lignes a fixé dans son projet pour les années à venir, outre les relations avec la sous-traitance et l'amélioration de la gestion, l'objectif d'une nouvelle organisation pour l'activité "Conception" des CCL.

C'est le sens du sigle "BE 95", dans lequel il faut lire : projet de Bureau d'Etudes pour 1995 et au-delà, c'est-à-dire de réorganisation de la partie conception des Centres de construction de lignes. Deux innovations sous-tendent ce projet par rapport à la structure que nous avons décrite précédemment. D'une part, la traditionnelle division du travail entre concepteurs et documentalistes est remise en cause : la nouvelle section "BE", appelée à se substituer à la section "Conception", regroupe des producteurs d'études polyvalents, c'est-à-dire faisant de la conception et mettant à jour la documentation une fois la réalisation faite⁹. D'autre part,

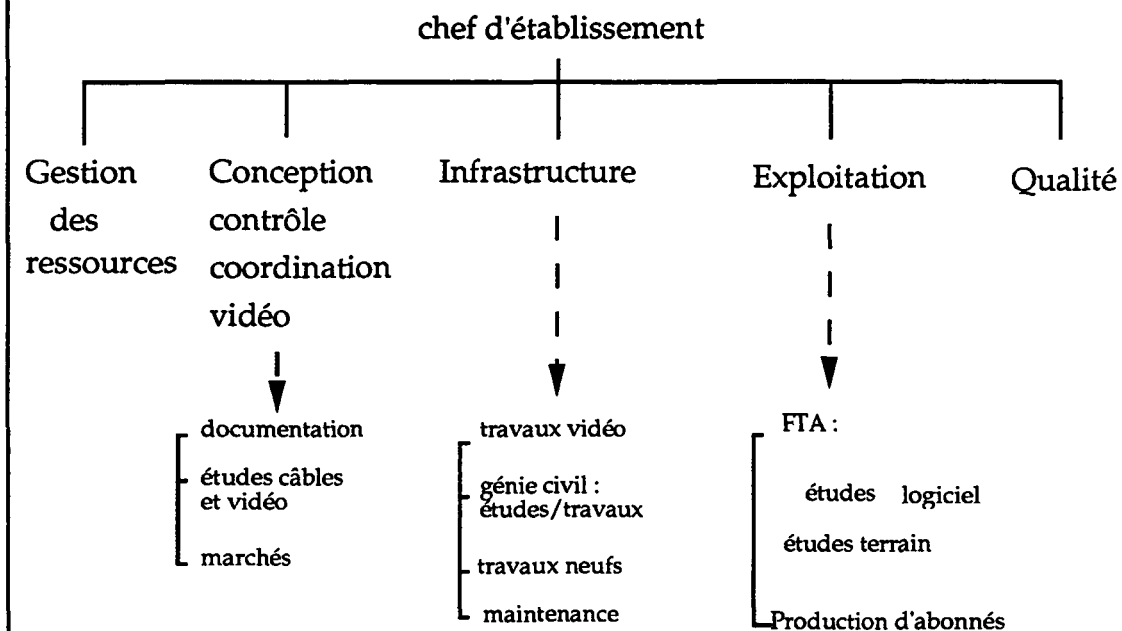
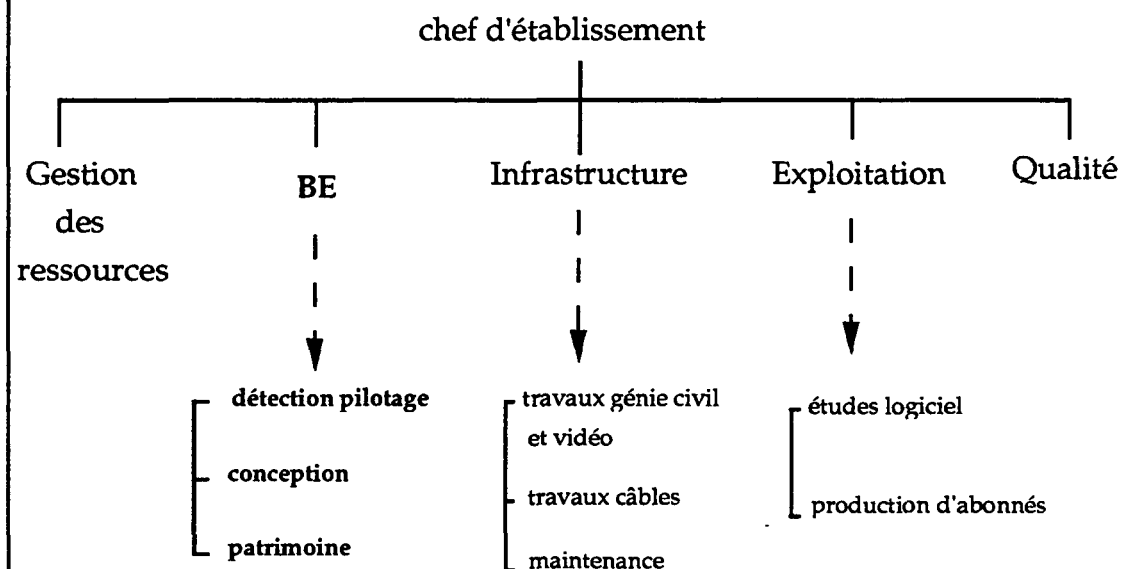
⁹ Voir en annexe 6 d une description des métiers du concepteur, tirée d'un journal interne.

le souci d'une optimisation se fait clairement jour : le "BE" devra comporter un service appelé "détection pilotage", chargé de faire des bilans et du contrôle de gestion.

Le "BE 95" est en fait solidaire d'un autre changement : l'arrivée d'une application informatique répondant au doux nom de "104-Laetitia". Cette application est double : "104" permet désormais de gérer la documentation cartographique par écran d'ordinateur, et "Laetitia" permet de concevoir de nouvelles lignes. *"Ces nouveaux outils changeaient les métiers"*, explique le directeur du CCL de Villeurbanne. *"Un dessinateur prenait autrefois un original, faisait une copie, corrigeait la copie pour mettre à jour la documentation. Avec ces applications, les dessinateurs n'avaient plus qu'à être les gestionnaires de bases de données, et, la productivité étant accrue, moins de personnes étaient nécessaires dans ces postes."*

Dans un premier temps, la Direction générale de France Télécom a expérimenté l'application 104-Laetitia sur trois, puis bientôt dix sites pilotes. Dans un second temps, elle a demandé à ces derniers, candidats pour recevoir l'application informatique, de tester également la nouvelle organisation du BE 95. *"Je comprends que la DG ait voulu profiter de l'opportunité"*, explique Madame B., *"mais cette confusion risque d'être préjudiciable à la suite. Le CCL était moteur, pilote pour 104, pas pour le BE... Or, changer l'organisation en même temps que le choc d'une nouvelle application, c'est lourd"*. Le CCL de Villeurbanne fait ainsi partie, courant 1994, de ces dix sites pilotes pour le BE 95, à partir d'une simple candidature pour 104-Laetitia. Ce que le chef de centre commente à sa manière : *"Le contrat est en fait entre la Direction régionale et la Direction générale, l'établissement étant le dernier larbin de la hiérarchie."*

Le premier signe visible du BE est la mise au point d'un nouvel organigramme, qu'il s'agit de mettre en place dans le Centre. Dans celui-ci, comme le montre le schéma de la page suivante, les sections Affaires générales et Qualité restent inchangées, mais les trois autres sont concernées par le BE. En effet, la transformation de la section "Conception-contrôle-coordination-vidéo" en "Bureau d'Etudes" se traduit par une croissance des effectifs de cette section, du fait de nouveaux services (tel que "détection-pilotage") mais aussi du transfert de certains services jusqu'ici placés en "Infrastructure" ou en "Exploitation" :

Structure présente fin 1992*Structure "cible"*

- une partie du Fichier technique des abonnés est placée dans le service "patrimoine" du BE, afin que ceux qui gèrent les cartes du réseau - et donc tous les "points de concentration" - fassent aussi la connexion avec les

abonnés. La même application informatique, "104", permettra de gérer les points de concentration et les abonnés ;

- le service génie civil de l'Infrastructure perd sa partie "études" qui rejoint la conception ;
- les études terrain réalisées par l'Exploitation rejoignent également la "conception" du BE.

C'est donc, dans une certaine mesure, d'une restructuration qu'il s'agit, même si l'opération doit être menée à effectifs constants. Comment organiser les migrations qu'elle implique à l'époque du Volet Social de la Réforme, c'est-à-dire en période de reclassification et au moment où apparaissent de nouvelles règles pour les mobilités et les promotions ? En fait, le "BE" joue le rôle de révélateur et de "modèle réduit" pour le fonctionnement des nouveaux principes de gestion des ressources humaines.

b - La généralisation des entretiens de progrès au sein de l'Agence

De son côté, l'Agence est à une période où la reclassification des agents est presque terminée : les seules personnes à ne pas avoir rejoint officiellement leur nouveau grade (en cas d'acceptation de la reclassification) ou gardé leur ancien grade (en cas de refus) sont celles qui ont engagé un recours, et en attendent encore la réponse. Les pourcentages de choix en faveur de la reclassification sont, dans l'Agence, légèrement supérieurs aux chiffres nationaux diffusés quelques semaines plus tôt (plus de 80 % du personnel optant pour le nouveau système) : 10 personnes seulement se sont déterminées en faveur du maintien de leur ancien grade.

Vient alors le deuxième temps du Volet Social : la généralisation des entretiens de progrès. Les cadres (c'est-à-dire à partir du niveau III) ayant tous passé au moins une fois cet entretien, il s'agit pour eux de le faire passer aux agents de maîtrise, qui ensuite le feront eux-mêmes passer aux agents. Le calendrier initial - d'après lequel chaque agent était censé avoir eu son premier entretien avant fin 1994 - a été revu : dans le cadre d'une contractualisation avec la DRH régionale, il est prévu que ces entretiens soient terminés pour fin mars 1995. Le mois de décembre voit donc les agents de maîtrise sollicités pour passer les entretiens de progrès.

Reste, pour le directeur d'Agence et son équipe, à susciter les conditions favorables pour cette généralisation. La stratégie déployée par celui-ci s'appuie sur trois principes.

Tout d'abord, la banalisation de la rencontre entre un agent et son supérieur hiérarchique, grâce à la multiplication d'entretiens individuels périodiques portant sur l'activité et son amélioration. Dans cette perspective, l'entretien de progrès ne sera qu'une rencontre de plus, facilitée dans son déroulement et sa synthèse par les précédents entretiens, plus "opérationnels". Le Directeur insiste souvent sur la responsabilité des encadrants de premier niveau dans ce domaine, car il sait qu'aux yeux des agents, *"c'est très malsain d'intervenir directement auprès des agents"*.

Ensuite, une campagne d'information et de communication sur l'entretien de progrès et les nouvelles règles de gestion, animée par le cadre responsable des Affaires générales¹⁰ et par un agent de maîtrise. Ce dernier, responsable d'une équipe d'administration des ventes "professionnels", est connu par la DRH pour connaître le nouveau système, y adhérer et être capable de l'expliquer à d'autres. Le principe : 2 heures de réunion avec une quinzaine de personnes (agents et agents de maîtrise, appartenant à des services différents), au cours desquelles sont présentés la philosophie du nouveau système et le contenu précis d'un entretien de progrès, avant que ne s'engage la discussion.

Enfin, le troisième élément sur lequel compte la direction de l'Agence est tout simplement le temps. Six mois auparavant, alors qu'il était question de l'avenir du statut de France Télécom avec le "Débat", les agents de maîtrise entamaient une action auprès de la Direction régionale visant à protester contre leur niveau de reclassification (II-3) par la menace du refus des entretiens de progrès. En décembre, cette action a fait long feu, et le directeur espère que les esprits se sont calmés depuis : *"On a passé un an à réfléchir, maintenant on agit."*

¹⁰ Dans un établissement, le responsable des Affaires générales, même s'il ne gère pas le personnel à proprement parler - cette gestion étant faite par la Direction régionale -, est le plus souvent le correspondant naturel de la DRH.

c - Deux opportunités pour la recherche

Deux établissements, deux projets : derrière la différence apparente des situations, c'est en fait le même défi de l'introduction des outils du modèle de la compétence qu'il s'agit. Expliquons-nous en quelques mots.

Au Centre de construction de lignes, l'heure n'est plus à la reclassification des agents, et pas encore à la généralisation des entretiens de progrès. Le centre se trouve donc à mi-chemin dans l'introduction des outils du VSR, mais c'est dans ce contexte "inachevé" que se présente le défi de la réorganisation. Ce défi est celui de la sélection : comment sélectionner les individus qui occuperont les postes de la nouvelle organisation ? Comment attirer des agents dans une section plus "gestionnaire" que la classique section Infrastructure, jusqu'ici plus valorisée ? Comment, à l'heure où, à propos des entretiens de progrès, certains dénoncent les "*magouilles*" et les "*passe-droits*", mettre en place une procédure d'affectation légitime ?

La difficulté de l'exercice est renforcée par une nouvelle contrainte de la gestion des ressources humaines, relative à l'affectation des personnes retenues. En effet, quelques années plus tôt, le Directeur du centre aurait pu affecter très librement les individus dans l'une ou l'autre des sections de son centre, dans la mesure où le grade n'était pas un critère primordial dans l'affectation : il suffisait que l'individu en question soit d'accord. Mais à présent, les anciens grades ne concernent plus qu'une minorité d'agents (ceux qui ont préféré le reclassement), et la majorité dispose de nouveaux grades que sont les niveaux de fonction : or, pour occuper un poste donné, il est désormais impératif d'avoir le niveau de fonction correspondant.

En prenant contact avec ce centre pour notre enquête par questionnaire, au printemps 1994, nous apprenons que le Directeur du CCL a choisi de recourir à la notion de "compétence" pour mener à bien cette sélection sous contrainte. A l'automne suivant, à l'occasion de la restitution des résultats de cette enquête, nous constatons que la réorganisation est bien avancée, et nous saisissons l'occasion d'étudier l'art et la manière déployés pour cette opération. Comment s'y prend-on pour mettre en oeuvre de manière légitime une réorganisation fondée sur la compétence, quelques semaines seulement après la fin d'un processus de reclassification qui a mis

en avant cette référence et qui, au CCL comme ailleurs, a suscité des résistances ?

Disposant d'environ un mois pour cette étude¹¹, nous menons alors une dizaine d'interviews auprès du Directeur et des cadres du CCL, mais aussi de personnes de la Direction régionale concernées par le projet¹². Outre les deux propositions principales issues de notre modèle - l'importance de la traduction du gestionnaire et les conséquences de la réception des outils sur la dynamique sociologique du centre -, nous émettons alors une proposition complémentaire : dans la mesure où il s'agit d'un établissement technique, où seulement 6,5 % des répondants au questionnaire s'étaient déclarés "tout à fait d'accord" pour associer entretien de progrès et "confiance", et où 39,5 % utilisaient plutôt le terme de "passe-droit" pour décrire cet entretien¹³, nous nous attendons à une réception très difficile de cette notion de compétence.

Le défi n'est pas le même au sein de l'Agence, mais il s'agit également d'aller plus loin dans l'introduction des outils du modèle de la compétence. La généralisation des entretiens de progrès représente un double enjeu pour le Directeur : d'une part, celui de réussir un moment-clef du Volet social de la Réforme, d'autre part, celui de se servir de la dynamique des entretiens pour obtenir de meilleurs résultats commerciaux. Comment, concrètement, cette généralisation se passe-t-elle ? De quelle manière la période traversée par France Télécom influence-t-elle les attitudes face aux entretiens de progrès ? Quel écho rencontre la démarche d'information entreprise auprès des agents ? La méthode d'investigation retenue, semblable à celle employée pour la monographie du CPE, consiste à passer deux mois au sein de l'Agence, à raison de trois ou quatre jours par semaine : les visites de services, les conversations informelles, la participation à quelques réunions permettent une observation "in situ", tandis qu'une série d'interviews semi-directifs sont menés au mois de janvier 1995 auprès de 51 personnes,

¹¹ En effet, les contacts pris avec l'Agence dans le but d'y réaliser une monographie dans les mêmes conditions que celle du CPE nous apprennent alors que celle-ci est repoussée. D'où un décalage d'un mois sur le calendrier d'enquête prévu.

¹² Au sein de la Direction des Lignes et de la Direction des ressources humaines, comme cela sera précisé plus loin.

¹³ Ces chiffres sont tirés de l'enquête par questionnaire du chapitre 4. Le tableau complet de distribution des fréquences de réponses pour le CCL est donné en annexe 6 e.

relevant de tous les niveaux et de tous les services : tous les encadrants, et environ un agent sur trois¹⁴.

Les mêmes propositions principales nous guident que pour le CCL (importance de la traduction et conséquences sociologiques des outils), et, dans ce centre où seulement 15,4 % des répondants au questionnaire associaient sans réserves l'entretien de progrès à "confiance"¹⁵, trois propositions complémentaires sont émises :

- les différents métiers de l'Agence (vendeurs/gestionnaires, sur des marchés "résidentiels" ou "professionnels") développent des attitudes différentes face au Volet Social. Cette proposition est motivée par l'idée de situations de travail engendrant des identités et/ou des conventions spécifiques ;

- le suivi d'activité, du côté des vendeurs, banalise l'entretien de progrès, et fait apparaître ce dernier plus légitime. Cette proposition, qui soutient la stratégie du directeur d'Agence, est à vérifier ;

- les attitudes face au Volet Social sont différentes selon que l'individu a ou n'a pas passé l'entretien. Cette proposition surgit à la suite du premier questionnaire sur l'entretien de progrès, où il apparaissait que ceux qui avaient déjà passé un entretien (les cadres) étaient plus critiques que ceux qui n'en avaient pas passé (la maîtrise et les agents) : était-ce à cause de l'appartenance à une catégorie, ou à cause de l'expérience de l'entretien ? La proposition est que le facteur en cause est l'expérience de l'entretien.

¹⁴ L'annexe 6 f donne un descriptif des interviews menées. A noter : au moment des interviews, en janvier 1995, tous les cadres avaient passé un ou deux entretiens de progrès ; les agents de maîtrise étaient en train de les passer, pour les conduire auprès des agents dans les deux mois suivants. Cela dit, certains agents en avaient déjà fait l'expérience, notamment fin 1994 dans le cas d'une candidature à une promotion rendant indispensable une appréciation par entretien.

¹⁵ Voir le tableau de l'annexe 6 g.

II - LE PROJET "BE 95" : LA PRATIQUE D'UNE TRADUCTION

Commençons par étudier la manière dont, au Centre de construction de lignes, le Directeur et quelques autres s'y prennent pour introduire l'outil de la "compétence" au service de la réorganisation de l'établissement. En fonction des enjeux "gestionnaires" du projet (1), une démarche est élaborée conjointement avec la Direction régionale (2), et peut s'analyser comme la mise en pratique d'une traduction (3).

1) Les enjeux "gestionnaires" du BE

La mise en place du nouveau "Bureau d'Etudes" n'est pas un simple changement de mots sur un organigramme : c'est une opération lourde de conséquences pour la gestion de l'établissement. A cet égard, trois grands aspects de cette gestion sont touchés par le projet BE.

a - En termes de ressources humaines

Premier aspect, le plus visible : les "migrations". En effet, il s'agit d'organiser des déplacements d'agents et de modifier les zones de responsabilité de certains encadrants. Ainsi, le cadre responsable de l'ancienne section "Conception-contrôle-coordination-vidéo" voit-il ses effectifs monter, tandis que ceux des sections "Infrastructure" et "Exploitation" voient leur nombre d'agents se réduire. L'opération ressemble à un système de vases communicants : en effet, une règle édictée par la Direction générale est que la mise en place du BE doit se faire à effectifs constants pour le centre¹⁶. Il s'agit d'un "signal" rassurant pour le personnel, mais d'une contrainte forte lorsqu'il s'agit de monter de nouveaux services, comme celui de "détection-pilotage". Le cadre chargé de mettre en place ce dernier, interrogé à ce sujet, ne se fait guère d'illusions sur sa latitude à choisir les membres de son équipe : *"Le responsable d'établissement me dira : untel n'a plus d'activité, il faut que tu le prennes.*

¹⁶ Plus précisément : à "MU" constants. Un MU est un "moyen utilisé", qui représente une personne employée à temps plein. Par exemple, si une équipe est composée d'une personne à temps plein et d'une autre à mi-temps, on considère que l'effectif de cette équipe est de 1,5 MU.

De telle sorte que je n'aurai pas les meilleurs... Car ceux qu'on garde dans les sections, ce sont les bons."

Derrière la question des migrations, il y a celle des règles de gestion dans le cadre desquelles les mouvements doivent se faire. Selon le cadre responsable de la nouvelle section "BE", *"dix ans auparavant, on s'y serait pris de la même façon, mais ça aurait été plus souple, car on aurait pu mettre qui on voulait aux postes visés ; ça se serait réglé en interne."* Selon un autre cadre, avant les nouvelles règles de gestion, *"il y avait des arrangements internes, avec des personnes n'ayant pas le grade pour assumer la responsabilité."* En effet, le système des grades n'empêchait pas un chef d'établissement de proposer un poste de cadre à une personne disposant d'un grade d'agent de maîtrise, ni l'inverse. Aujourd'hui, il doit y avoir adéquation entre le niveau de classification du poste visé et niveau de classification du prétendant : pas question de nommer un "II-3" pour un poste coté en "III-2"¹⁷.

Du côté de la Direction régionale, Madame B. confirme cette difficulté à faire jouer les toutes nouvelles règles de gestion pour organiser ces migrations : *"Comment trouver les gens pour cette unité, sachant que le BE doit se mettre en place à MU constants ? Cela coince lorsqu'on doit replacer ailleurs quelqu'un qui ne pourrait pas être dans le BE. Les nouvelles règles de gestion sont bien sur le papier, mais ça coince pour le remplacement. OK pour accueillir quelqu'un qu'on veut, mais dur-dur pour replacer quelqu'un qui doit partir mais ne le veut pas et ne correspond pas aux postes extérieurs."*

b - En termes de stratégie

Les autres enjeux gestionnaires de l'opération BE sont du côté de la stratégie de France Télécom, et plus précisément de la future réorganisation des établissements opérationnels. Le projet de réorganisation "EO 2" est dans l'air du temps depuis quelques mois, sans que personne ne sache très exactement ce qu'il contient : la seule donnée connue au niveau du CCL, c'est qu'il y aura probablement un regroupement de deux ou trois des actuels établissements en un seul, et qu'ainsi, sur une plaque géographique

¹⁷ Cet enjeu permet de comprendre l'implication de la DRH de région dans le projet, comme en témoigne une note interne reproduite en annexe 6 h.

donnée, le CCL fusionnera avec le Centre principal d'exploitation, voire avec l'Agence.

"On nous a dit que les unités fonctionnelles¹⁸ du BE sont des briques de base qu'on ne touchera pas dans la nouvelle organisation" déclare Madame B. ; "je pense que l'idée de la Direction, c'est de faire des pôles, et ainsi de modifier l'organisation en gardant les pôles", confirme le cadre chargé de la nouvelle unité "détection-pilotage". Néanmoins, la logique inhérente à ces nouvelles "unités fonctionnelles" n'est pas reconnue par tous dans le CCL. Le cadre responsable de l'Infrastructure déclare ainsi que l'organisation nouvelle ne lui "paraît pas plus logique qu'une autre organisation. Tout le monde était satisfait, je crois. (...) Les entreprises, elles aiment mieux l'ancienne organisation, je crois."

c - En termes de contrôle de gestion

La nouvelle unité fonctionnelle "détection-pilotage" est officiellement investie d'une mission d'optimisation : son rôle est de produire des bilans de gestion. *"C'est le plus principal du BE",* selon Madame B. Cette unité *"évaluera les travaux et conceptions dans un souci de gestion et de suivi des budgets",* selon l'expression du cadre responsable du BE. Le développement, au sein du CCL, du contrôle de gestion (activité jusque-là surtout présente aux niveaux fonctionnels de France Télécom), illustre le souci général de réduction des charges de l'exploitant. Inséparable de ce souci, on trouve la volonté d'augmenter la productivité du Centre, et notamment de sa section Infrastructure. La réaction de son responsable n'est pas indifférente : *"Ceux qui étaient projeteurs (= qui faisaient des projets de génie civil), ils faisaient du projet et du terrain, et désormais ils se spécialisent (dans le terrain). Ça doit être la productivité. (...) De toute façon, c'est la spécialisation... On sait bien qu'on va être privatisé, et donc qu'il faut être tout à fait compétitif. Mais je crois qu'on l'était déjà..."*

Cette question de la productivité à améliorer, et donc à contrôler davantage, ne rejaillit pas seulement sur l'organisation interne du CCL. D'après le responsable d'établissement, même si l'opération "BE" devait se faire à MU constants, il s'agit de montrer à la Direction régionale qu'on gagnait bien en productivité dans la mise en place du nouvel

¹⁸ C'est-à-dire les sous-sections de la section BE.

organigramme : *"Cet enjeu de productivité entraînait une suspicion de la part de la tutelle fonctionnelle¹⁹ : elle se disait que le chef d'établissement sous-estimait toujours les gains de productivité à faire, pour éviter de réduire le nombre d'agents"*. En fait, l'expression "à MU constants" n'est pas à employer au sens strict : si la nouvelle organisation se met en place sans qu'on ait besoin de remplacer les départs à la retraite, le contrat est respecté, et la productivité augmente.

2) L'élaboration d'une démarche avec la Direction régionale

Pour faire face à ces enjeux, le CCL recourt à l'expertise de la Direction des ressources humaines de sa Direction régionale. Le concours de la DRH consiste en deux interventions, mais débouche sur un espoir déçu, diversement apprécié.

a - La méthode employée

Première intervention : une consultante interne travaille avec le CCL pendant plusieurs mois afin de mettre en place une méthode de repérage des compétences et d'affectation des personnes aux nouveaux postes du BE. Cette méthode²⁰ se décline en sept étapes :

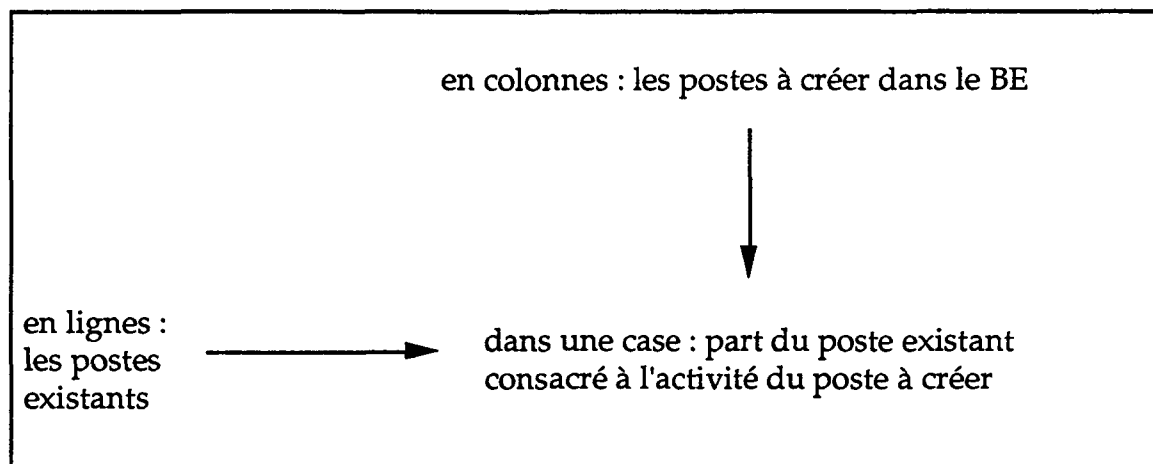
- 1 - élaboration du référentiel des compétences de l'organisation à atteindre : le "BE-cible". Ces compétences sont consignées en trois rubriques, "savoir, savoir-faire, savoir-être"²¹ ;
- 2 - repérage des compétences existantes à l'intérieur du CCL, à partir des postes et des positions de travail, pour décrire les tâches et sous-tâches²² ;
- 3 - rapprochement de ces deux référentiels au moyen d'une matrice croisant postes existants et postes à créer :

¹⁹ Il s'agit du Département "Lignes" de la Direction régionale.

²⁰ L'ensemble est synthétisé par une série de schémas reproduits en annexe 6 i.

²¹ Un exemple en est donné en annexe 6 j.

²² Un exemple en est donné en annexe 6 k.



4 - grâce à cette visualisation des regroupements d'activité, communication du chef d'établissement à l'ensemble du personnel : explication des changements et annonce de la procédure de recrutement interne, consistant à collecter les candidatures et à les examiner au sein d'un "comité d'orientation" donnant un avis consultatif ;

5 - collecte des candidatures, au moyen de fiches sur lesquelles les candidats s'inscrivent ;

6 - "entretiens professionnels" avec le comité, puis émission d'avis consultatifs de celui-ci ;

7 - choix final du chef d'établissement, qui tranche en cas de désaccord entre l'intention du candidat et l'avis rendu par le comité, qui affecte telle personne à tel poste du BE.

La seconde intervention de la DRH consiste à aider à la réalisation de la sixième étape. Il est alors décidé que le "comité" comprendra trois personnes : le cadre responsable de l'ancienne section Conception, choisi comme responsable de la nouvelle section BE ; le cadre responsable de la section "Gestion des ressources" ; et le psychologue de la Direction régionale. La présence de ce dernier est officiellement justifiée par la nécessité de détecter les potentiels pour tenir les postes en jeu : habitué aux entretiens de carrière, le psychologue doit mener l'entretien durant trois quarts d'heure (les autres membres du comité pouvant poser eux aussi des questions), demandant aux candidats leur parcours, leur perception de l'évolution du Centre, leur travail actuel, leur vision du changement, leur

éventuel besoin d'un complément de formation²³. In fine, l'avis donné par le comité peut prendre trois formes : "favorable", "non favorable", "favorable pour un autre poste".

b - A l'intérieur du centre, un espoir déçu

Les premières étapes s'étant déroulées comme prévu, le Comité se met à examiner à partir de mai 1994 les candidatures pour les postes du BE ouverts en juillet²⁴. A ce moment, selon le chef d'établissement, il y a alors un *"consensus local : si les compétences sont présentes, on accepte la candidature de la personne quelle que soit la fonction"* . L'intention est de pouvoir affecter à des postes d'un certain niveau de classification des cadres et des agents que la reclassification avait laissés insatisfaits quelques mois plus tôt. Le responsable du BE, membre du comité, confirme qu'*"en mai-juin, on pensait encore que ce comité avait le droit d'affecter éventuellement avec promotion"*.

35 personnes sont entendues en mai et juin 1994. Selon le psychologue, *"certains candidats ont été un peu mal à l'aise avec cette technique de bilan officiel. On passait alors beaucoup de temps à rassurer, en les faisant parler du passé."* Le cadre responsable de la Gestion des ressources ajoute qu'*"on craignait que trop de personnes veuillent bouger ; finalement, neuf sur dix ont dit qu'ils voulaient rester (dans le poste du BE le plus proche de ce qu'ils faisaient à la date de leur candidature), et certains se sont rétractés après avoir déclaré vouloir bouger. Je l'interprète comme une peur du changement."* On constate en fait que parmi les candidats, les agents reclassifiés au niveau II-2, des concepteurs notamment, se présentent tous pour des postes de niveau II-3, et qu'un cadre de niveau III-2 brigue un poste de niveau III-3. Certains sont reconnus compétents par le comité, qui propose leur migration vers le poste désiré, proposition approuvée par le chef d'établissement.

Comme dans le nouveau système de gestion des ressources humaines, il est normalement prévu que les promotions impliquent une mobilité géographique, on s'adresse alors à la DRH régionale pour faire

²³ Cette présence d'un psychologue est d'ailleurs remarquée : comme nous l'a dit le cadre responsable de la section "Qualité", *"les psychologues, on les voyait peu avant la Réforme ; depuis, les deux de la DR sont à des postes stratégiques. Ils sont pris un poids plus important."*

²⁴ L'autre partie des postes du BE est pourvue à la fin de l'été 1994.

valider l'exception qui confirme la règle, afin que les candidats soient effectivement promus sans changer de Centre, en migrant simplement en interne. C'est du Directeur régional lui-même que vient finalement la réponse. Celle-ci est une interprétation stricte de la nouvelle règle : pas de promotion sur place, c'est-à-dire sans mobilité géographique ; dans le cas du BE également, il faut changer au moins d'établissement pour gagner un niveau de fonction. Dès lors, l'affectation de ces candidats n'étant pas possible, l'établissement doit recourir à des candidats d'autres établissements, ce qui signifie publier un appel à candidatures et sélectionner des personnes de l'extérieur du Centre (démarche de plusieurs mois).

c - Des réactions diverses

Cette "contrariété" est appréciée diversement. La réaction la plus vive est celle du chef d'établissement : *"Finalement, l'entretien de compétences n'a pas eu le pouvoir de faire migrer les personnes avec promotion. Le Directeur régional a en effet tranché négativement, sous l'influence du DRH. (...) Ce comité était une excellente idée, mais RH ne lui a pas donné le pouvoir nécessaire. Pas la peine de mettre en place un comité, alors ! (...) Avec la Réforme, il y a eu un recentrage du pouvoir par la DRH ; voulant tout connaître, elle a tout recentré à son niveau."* Son adjoint, le cadre responsable de la Gestion des ressources, abonde dans ce sens : *"Le refus de la DRH, je crois que c'est un manque de confiance. La DRH a des prérogatives qu'elle ne veut pas lâcher. On a fait signer toutes les propositions (d'affectations) par les trois membres, dont celui de RH (le psychologue) ! Elle aurait pu dire oui sans choquer... On parle de déconcentration à tous niveaux : la DG déconcentre, mais ça s'arrête en DR... A priori, on ne fait pas confiance à l'établissement, on craint qu'il ne roule la Direction... Ça m'étonnerait que ça change. C'est un peu l'armée : voilà les consignes, exécution !"* Le cadre responsable du BE est lui aussi déçu, quoique plus nuancé : *"Vu de la DR, ça paraît normal, mais dans l'établissement, ça paraissait résoudre des problèmes difficiles ; les compétences, on les avait, et maintenant on doit faire des appels à candidatures régionaux. Ça fait des déçus. (...) On perd quelqu'un qui avait la mémoire de l'établissement, qui était compétent, sans être sûr à 100 % de la personne qui va venir..."*

Les représentants de la Direction régionale ont bien entendu des avis différents sur la question. Du côté du département des lignes, Madame B. considère que le problème est venu du comportement des candidats : *"Ils ont tous répondu en demandant un cran au-dessus. Ils ont fait passer la motivation financière avant celle liée au travail lui-même... Les gens ne sont pas habitués à ça (considérer le contenu d'un poste plutôt que son niveau) : on a choisi pour eux jusqu'ici, eux se contentant de dire : 'je veux Lyon et j'y fais ce qu'on me dit'. Est-ce aussi qu'on leur a mal présenté sur place ? Que les gens ont mal compris ? L'époque charnière n'était pas non plus la meilleure, avec les reclassifications. Les gens ne sont pas habitués à travailler sur un descriptif de poste."* La même reconnaît néanmoins que les nouvelles règles de gestion ne sont pas adaptées pour permettre des remplacements faciles : *"On est tenu à des solutions de tiroirs pour avancer : un départ à la retraite, une place se libère"*.

Le DRH de région, quant à lui, argue du fait qu'au cours des mois précédents, l'établissement avait indûment laissé espérer des promotions sur place grâce au BE : *"Le BE n'a rien de significatif. On a essayé de faire vivre les règles, mais ce qui a compliqué les choses, c'est qu'au tout début du BE, il y a eu des promotions... Le système est fautif : on a surpositionné les postes. C'est assez pénible à gérer, un peu dommage."* Il reconnaît au passage son rôle indispensable dans la mise en oeuvre de ces nouvelles règles gestion : *"Le DRH de région, c'est le pivot. C'est lui qui doit faire remonter à la DG des problèmes de mise en oeuvre des règles, c'est lui qui les retraduit sur le terrain."*

Il est à noter qu'on trouve à l'intérieur du CCL des voix qui ne regrettent pas la décision de la Direction régionale. Ainsi le cadre responsable de la section Exploitation dit-il : *"Quand quelqu'un demande un poste classifié au-dessus ou en-dessous de son niveau, on dit que c'est pas possible, c'est tout. Si on accepte la transgression dès le départ, c'est la porte ouverte à toutes les magouilles, à la limite..."* D'autres apparaissent plus fatalistes, tel le nouveau responsable de l'unité "Détection-pilotage" : *"Ils sont arrivés avec un canevas tout prêt. Beaucoup de réunions, et finalement on a adopté ce canevas. On aurait gagné du temps à le faire tout de suite... C'est de la communication, probablement..."*

Quant au déroulement du comité lui-même, ses membres émettent des avis nuancés. Le plus positif est celui du cadre responsable du BE : *"Le*

déroulement du comité était nouveau pour eux comme pour moi. Je craignais de ne pas être objectif ; l'avis du psychologue, convergent, m'a rassuré." Le cadre responsable de la Gestion des ressources regrette, lui, que la montagne ait accouché d'une souris : "Ça nous a pris beaucoup de temps, deux heures par personne, et on n'a pas pu en monter deux ou trois d'un cran. (...) Ça nous a conforté dans ce qu'on pensait des gens : une personne de l'extérieur a validé nos impressions. (...) On a mis en route une grosse machine de guerre pour pas grand-chose... Du coup, pour la deuxième partie (des migrations prévues par le BE), on a arrêté : les gens ont exprimé leurs souhaits, mais n'ont pas eu de jury." Laissons le psychologue de la DRH conclure : "Peut-être était-ce un comité 'fantôme'. Mais il est vrai qu'il a légitimé des migrations qu'on aurait décrites comme du clientélisme... Je ne leur ai rien appris, mais j'ai légitimé une démarche."

3) Analyse : la mise en pratique d'une traduction

La mise en place du BE 95 au CCL de Villeurbanne et ses rebondissements sont révélateurs des tensions et de la complexité d'un nouveau système de gestion des ressources humaines. Trois concepts éclairent les réussites et les limites de ce qui fut un processus de traduction : la légitimité, le réseau, le pouvoir.

a - La légitimité

Le CCL, avec l'annonce de la mise en place du BE, est dérangé non seulement par la forme que prend cette annonce - suite à un contrat entre DG et DR, "l'établissement étant le dernier larbin de la hiérarchie" -, mais surtout par le fond. Car le BE est porteur d'un changement fond, dont la montée en régime de l'activité Conception au détriment de l'Infrastructure est le signe le plus patent.

Les deux activités s'appuient en effet sur des "mondes" différents. L'Infrastructure, et notamment en son sein le génie civil, s'enracinent dans le monde industriel. Le principe supérieur commun en est l'objet technique, à savoir, ici, la mise sous terre de gros tuyaux et, dans une moindre mesure, la technique des câbles. La dignité est conférée à ceux qui construisent et laissent leur empreinte dans la structure urbaine (cf. la

remarque sur "le génie civil, où l'on travaille"). Les sujets en sont les professionnels des tuyaux et des câbles (les vrais lignards). L'épreuve modèle est l'installation d'une ou plusieurs nouvelles lignes, dont l'occurrence est moins grande aujourd'hui.

De son côté, la Conception est porteuse d'une rationalité différente, celle du monde marchand. Le principe supérieur commun est cette fois-ci la concurrence, qui conduit à rechercher, par le biais du contrôle de gestion, une plus grande productivité afin d'être compétitif. La dignité provient cette fois d'une bonne gestion, source d'intérêt pour l'entreprise. Les sujets sont ici à l'extérieur du CCL : ce sont les clients, à satisfaire au moindre coût. L'épreuve modèle est une opération rentable.

| | Infrastructure | Conception |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Rationalité | industrielle | marchande |
| Principe supérieur commun | technique des tuyaux et des câbles | concurrence |
| Dignité | construction et mise sous terre | productivité (baisse des MU) |
| Sujets | professionnels du génie civil | clients |
| Epreuve modèle | installation de lignes | marché rentable |

On ne s'étonnera donc pas de la réaction du cadre responsable de l'Infrastructure, qui conteste la rationalité de la nouvelle organisation ("*pas plus logique qu'une autre*", "*les entreprises aimaient mieux l'ancienne*"). Le passage de l'ère planificatrice - qui mettait en avant les hommes de l'Infrastructure - au profit d'une période de gestion du réseau entraînait déjà une perte de légitimité ; l'organisation formelle du BE vient renforcer le processus.

b - Le réseau

On comprend, dans ce contexte, quel peut être l'embarras d'un chef d'établissement qui est chargé de mettre en place cette nouvelle

organisation. Comment la rendre légitime pour le plus grand nombre, étant donné que la plus grande part de ses effectifs travaillent jusqu'ici dans l'Infrastructure ? C'est là qu'intervient son "flair", ou, si l'on veut, son intuition : le chef d'établissement va faire de la sociologie sans le savoir. Sa tactique est de "faire passer" le déplacement d'activités légitimes au moyen d'un processus acceptable par tous, car bien "traduit" grâce à la mise en place d'un réseau.

Reprenons en effet les différentes étapes du processus :

- le chef d'établissement a su à l'évidence analyser le contexte : il a distingué les différents acteurs et leurs intérêts. Parmi ceux-ci, le Département des lignes veut réussir l'implantation du BE dans un site pilote ; la DRH de région souhaite profiter de l'affaire pour faire jouer le "professionnalisme" par l'analyse des compétences et les nouvelles règles de gestion ; des agents et des cadres du CCL, déçus par leur reclassification, sont prêts à saisir des opportunités pour atteindre un niveau auquel ils estiment avoir droit.
- Avec ses collaborateurs, il a su problématiser la mise en place du BE : comment déceler et faire migrer les compétences en interne ? Etape réalisée grâce à deux traducteurs, la consultante et le psychologue²⁵ ;
- le point de passage obligé a été défini : il s'agit du comité d'orientation. Dans celui-ci, le psychologue fait office de porte-parole ;
- les investissements de forme sont développés : matrices de compétences, fiches de candidatures, auditions devant le comité ;
- le chef d'établissement a voulu mobiliser et enrôler, par le biais de sa communication à l'ensemble du personnel du CCL. Dans cette étape de mobilisation, la présentation du comité est un rouage essentiel : de par sa ressemblance avec un jury de concours, il rappelle l'ancien système de gestion (où les promotions se faisaient uniquement par concours), et de par les "entretiens professionnels" qu'il mène, il se positionne en harmonie

²⁵ Bien que relevant de la DRH de région, la consultante et le psychologue sont des partenaires légitimes pour le CCL : la première parce qu'elle intervient fréquemment en établissement, ce qui lui permet de nouer des contacts et de faire prévaloir sa connaissance du "terrain" ; le second, parce qu'il représente, de par son métier, l'expert impartial et pour ainsi dire scientifique. Ceux-ci ne sont donc pas tout à fait vus comme des "étrangers" de la Direction régionale, mais comme des intermédiaires entre DR et établissements.

avec les nouvelles règles de gestion (qui prévoient, pour la promotion, des examens d'aptitude comportant des "épreuves professionnelles"). La composition même du comité est habile : deux personnes du CCL²⁶, pour qu'il soit clair que c'est une affaire interne, et un psychologue habitué aux entretiens de carrière, pour légitimer la sélection aux yeux de la DRH.

En mettant en place un telle méthodologie de sélection et de migration, le CCL espère faire promouvoir des agents et des cadres sur des postes du BE. La validation de ces candidatures par un comité où siège un psychologue de la DRH doit normalement garantir l'acceptation de ces promotions sur place. Ce faisant, le CCL donne une traduction du BE, le présentant comme un moyen de promotion. C'est alors qu'entrent en scène le DRH et le Directeur régional, qui livrent une traduction concurrente, en ne conférant pas au BE le pouvoir de promotion : le message est alors que le passage devant le comité d'orientation ne constitue pas une nouvelle règle de gestion, ou en tout cas n'est pas compatible avec celles qui existent déjà. Le malheur du chef d'établissement est que cette traduction concurrente de la sienne - et des consultants de la DRH - a force de loi, ou tout au moins de jurisprudence. Il n'y a alors qu'à s'incliner. Du coup, le comité cesse d'être un point de passage obligé, et est abandonné.

On notera sans surprise que les personnes du CCL relevant des sections "appauvries" par le BE ne sont pas déçues par la victoire de cette traduction concurrente ("*Si on accepte la transgression dès le départ, c'est la porte ouverte à toutes les magouilles*"). Le processus de traduction a buté sur l'une des toutes dernières étapes. Si la réussite du chef d'établissement est d'avoir assuré la légitimité d'une sélection bouleversant les hiérarchies implicites (personne, même au sein de l'Infrastructure, n'a parlé de passe-droit), sa seule "erreur" a été de ne pas se garantir contre d'éventuelles

²⁶ Les deux personnes du CCL ne sont d'ailleurs pas choisies au hasard : le chef d'établissement n'en fait pas partie, afin d'apparaître comme un arbitre en cas de désaccord ; les cadres de l'Infrastructure et de l'Exploitation, sections qui perdent des agents avec le BE, en sont également absents, pour éviter les difficultés. Le cadre responsable de la Gestion des ressources, section non concernée par le BE, représente une position de neutralité, mais avec le souci des intérêts du Centre ; et le cadre responsable du BE est là pour "recruter" ses futurs collaborateurs.

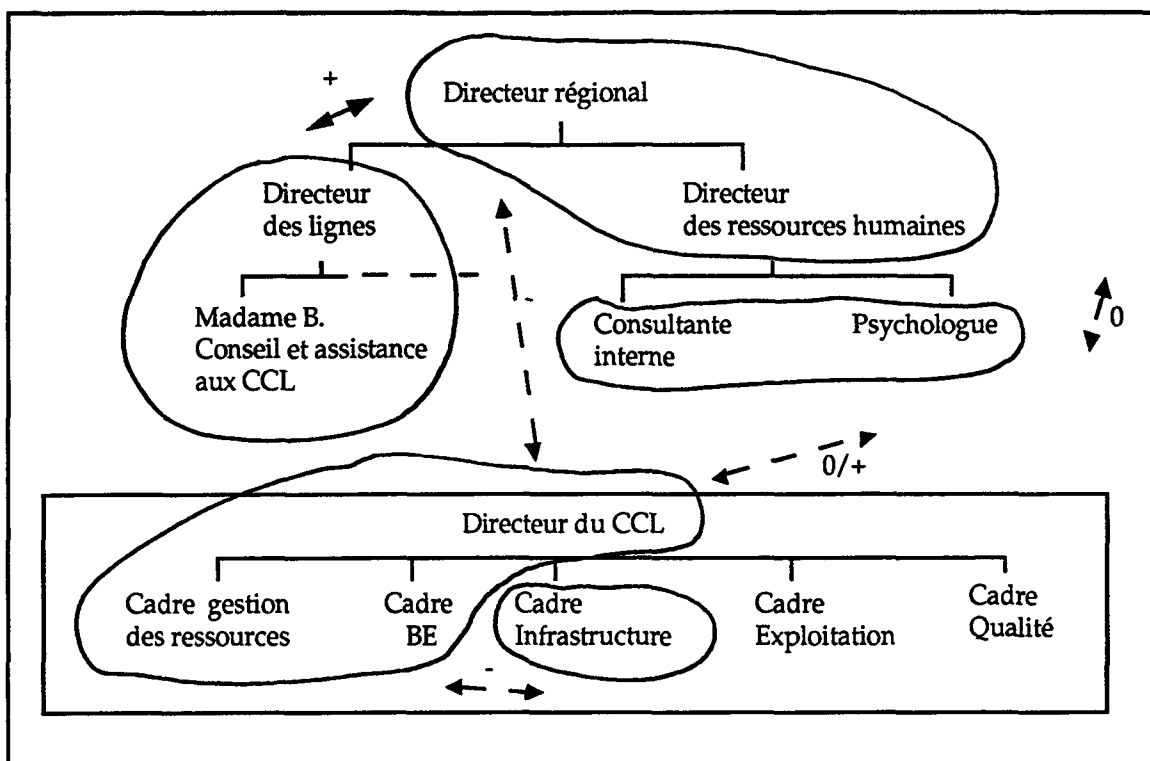
traductions concurrentes. Mais le pouvait-il ? Il semble en effet que le flou régnait au sujet de ce que pourrait permettre le BE en termes de promotion. Ce qui nous amène à examiner les incertitudes et les relations d'acteurs, cette fois dans une perspective stratégique.

c - Le pouvoir comme pierre d'achoppement

Le schéma suivant permet de visualiser, en mélangeant organigramme et sociogramme, les différents acteurs et leurs relations :

- le chef d'établissement, le cadre responsable de la gestion des ressources, le cadre responsable du BE : contraints d'introduire une réorganisation pour laquelle ils n'étaient pas candidats, leur enjeu est de "faire passer" le BE sans remous. La seule marge de manoeuvre dont ils disposent est le choix de la méthode à employer : ils décident d'élaborer en lien avec les consultants de la DRH une méthodologie légitime, et donc de s'allier avec ceux-ci ;
- les cadres responsables de l'Exploitation et de la Qualité ne constituent pas ici des acteurs : ils n'interviennent pas de manière visible dans le processus ;
- le cadre responsable de l'Infrastructure, contraint par le désir de promotion de son personnel, a pour enjeu de limiter la dévalorisation de sa section. Mais sa marge de manoeuvre est presque nulle, et il n'a comme moyen d'action que la contestation de la logique du BE ;
- la consultante et le psychologue de la DRH n'interviennent dans les établissements qu'à la demande de ceux-ci. Leur enjeu est de faire reconnaître leur utilité et leur expertise ; la connaissance des nouvelles règles de gestion et leur arsenal méthodologique représentent un atout stratégique. Alliance est passée avec le CCL afin d'utiliser et de faire reconnaître cette expertise²⁷. Ces deux personnes forment un acteur marginal-sécant, constituant de ce fait un intermédiaire entre la DR et l'établissement ;

²⁷ Ce qu'ils parviennent à faire : cf. la remarque selon laquelle *"les psychologues, on les voyait peu avant la Réforme"*...



- Madame B. et le département des lignes de la DR ont pour enjeu est réussir la mise en place du BE dans les sites pilotes, sous la contrainte du choix de ceux-ci parmi les candidats à l'application "104". De par sa fonction de conseil, Madame B. aurait pu jouer un rôle de marginal-sécant, à la frontière entre le CCL et la DR, mais, d'après les propos recueillis, l'attitude retenue a consisté à faire bloc avec son département. Ne disposant pas de marge de manoeuvre notable, cet acteur s'est appuyé sur l'action des intervenants de la DRH, en espérant que celle-ci faciliterait l'adoption du BE. Mais il se rallie in fine à la décision du Directeur régional²⁸ ;

- le Directeur régional et son DRH : c'est l'acteur-clef du système d'action concret. Son enjeu est le contrôle de l'application des nouvelles règles de gestion. Sa marge de manoeuvre est grande : il peut à la fois encourager et autoriser l'intervention de consultants, et décider au dernier moment d'appliquer strictement les nouvelles règles.

²⁸ Sans doute ce ralliement est-il dû au souci d'assurer le pouvoir de la tutelle des fonctionnels sur les établissements. Quand d'ailleurs le chef du CCL présente ce dernier comme "*le dernier larbin de la hiérarchie*", il ne parle pas de la hiérarchie formelle (le chef d'établissement et le DRH ont le même niveau de fonction, et les fonctionnels sont officiellement là pour du "soutien"), mais de la hiérarchie informelle, bien réelle.

| Acteurs | Contraintes | Enjeux | Zones d'incertitude | Moyens d'action | Éléments stratégiques |
|---|--|--|--|--|--|
| Chef de CCL + Cadre BE + Cadre Gestion des ressources | Obligation d'adopter le BE | Faire accepter le BE "sans remous" | Elaboration de la manière d'introduire le BE et d'en nommer les responsables | Elaboration d'une méthodologie d'analyse et de sélection des compétences légitime pour les agents et pour la DR | Alliance avec la consultante interne et le psychologue |
| Cadre Infrastructure | Baisse de ses effectifs et désir de promotion de ses agents | Conserver une légitimité malgré tout | Aucune : n'est pas consulté dans l'affaire | Discours de contestation | Acteur isolé |
| Consultante interne + psychologue | Etre demandé par un établissement pour intervenir | Faire reconnaître leur utilité et leur expertise | Connaissance du nouveau système de GRH, expertise, méthodologies | Introduction de l'analyse des compétences et de la technique d'entretien | Alliance avec le chef d'établissement |
| Madame B. + le département des lignes | Demander aux établissements volontaires pour "104" d'essayer également le BE | Montrer à la DG des sites-pilotes qui adoptent de façon convenable le BE | Aucune | Accepter le recours du CCL à la consultante interne et au psychologue, mais faire bloc avec la DR | Allégeance vis-à-vis du Directeur régional |
| Directeur régional + son DRH | Les nouvelles règles de gestion | Contrôler l'application des nouvelles règles de gestion | Interprétation des règles | Accepter le recours du CCL à la consultante interne et au psychologue, mais se réserver l'interprétation des règles en cas d'ambiguïté | Confiance dans le soutien du département des lignes |

Au total, si l'on se place au niveau de l'acteur que constituent le chef d'établissement et ses deux collaborateurs directs, on discerne une concurrence entre les deux grands types de régulations : la régulation de contrôle et la régulation autonome. En effet, au niveau de cet acteur²⁹, la régulation de contrôle prend deux formes : d'une part, l'obligation d'adopter le BE à partir du moment où on était candidat à l'adoption de l'application informatique "104" ; d'autre part, l'inscription nécessaire des migrations dans le cadre de la nouvelle gestion des ressources humaines. Partant de là, l'acteur considéré a su développer une régulation autonome consistant à inventer les règles de détection et d'affectation des compétences, a priori compatibles avec la régulation de contrôle. Ce n'est qu'en bout de course, pour ainsi dire, qu'apparaît une incompatibilité entre celle-ci et la régulation autonome : lorsque le CCL demande à la DR de confirmer les promotions sur place. Jusqu'à ce point, les deux régulations concourraient au fonctionnement organisationnel ; sur ce dernier point, on passe du concours à la concurrence.

Est-ce parce que le CCL a développé trop d'autonomie, prenant trop de libertés, et que la Direction régionale a senti son pouvoir menacé ? Probablement pas. Il est plus vraisemblable que le Directeur régional ait reçu lui-même un signal de sa propre tutelle³⁰, peut-être soucieuse de ne pas voir diverger l'interprétation des règles d'une région à une autre. C'est ainsi que la rationalité organisationnelle globale - ce qui est logique et légitime du point de vue de la Direction générale, chargée de maintenir une certaine cohésion - peut entrer en tension avec une rationalité organisationnelle locale. Nous retrouvons là des tensions classiques de la gestion des ressources humaines : le face-à-face de la logique des systèmes et du projet des acteurs, l'opposition entre l'intégration des champs sociaux et leur conflictualité. La mise en place du BE illustre bien l'impossibilité d'une GRH parfaitement harmonieuse.

En conclusion de cette étude sur la réorganisation du CCL, que dire de nos propositions initiales ? La réorganisation du centre peut être considérée comme un succès partiel, dans la mesure où la traduction déployée a permis

²⁹ Cette précision est importante, car les régulations de contrôle et d'autonomie prennent des contenus différents selon l'acteur que l'on considère dans l'organisation.

³⁰ Le Directeur régional rend des comptes à un "Directeur exécutif délégué", en charge de plusieurs régions, lui-même dépendant du Directeur général. Objectifs et contraintes se répercutent ainsi le long de la chaîne hiérarchique.

de légitimer un processus de sélection s'appuyant sur les compétences : en ce sens, notre proposition sur l'importance de la traduction est validée, et notre prévision d'une grande difficulté d'introduction de la notion de "compétence" est démentie. Mais la traduction a été gênée par une relation de pouvoir, et notre proposition concernant la répercussion des outils sur le fonctionnement sociologique du centre ne nous avait pas préparé à voir l'effet en retour des relations de pouvoir sur la traduction.

III - GENERALISER LES ENTRETIENS DE PROGRES EN AGENCE : UNE TRADUCTION QUI DEBUTE

Du côté de l'Agence, c'est également une traduction qui est élaborée, pour un autre aspect du modèle de la compétence : la généralisation des entretiens de progrès. Malgré un climat difficile (1), une tentative d'intéressement est élaborée (2), à analyser en lien avec une diversité interne plus grande qu'il n'y paraît (3).

1) Un climat social difficile

Sur la Direction régionale de Lyon, l'Agence des Brotteaux a bonne réputation. Son directeur fait partie des cadres supérieurs remarqués, l'établissement gère une clientèle nombreuse, et il n'y a pas, contrairement à d'autres Agences, de présence syndicale revendicative. Une Agence modèle, en quelque sorte, où le Volet social de la Réforme ne devrait pas, a priori, poser trop de problèmes. Tout n'est pas idyllique pour autant : au cours d'une réunion consacrée au "Plan d'action commercial 95", André C., directeur de l'Agence, présente à son Directeur commercial le bilan de l'année écoulée : *"On a été sinistré"*. Il fait allusion à l'ensemble des difficultés rencontrées au cours des derniers mois. Plusieurs éléments se combinent en effet pour nourrir un climat social difficile : la réduction des charges, les changements d'organisation, et la mise en place d'un suivi d'activité.

a - La réduction des charges

Cette réunion consacrée au Plan d'action commercial, à laquelle nous pouvons assister, est un bon révélateur des enjeux de la période traversée par l'Agence. Y participent : tout l'encadrement de l'Agence, ainsi que le Directeur commercial de la région³¹ et deux de ses collaborateurs. En introduction, le directeur d'Agence rappelle les difficultés de l'année 1994, "une année en rouge et noir", et annonce qu'il compte en 1995 atteindre les objectifs grâce à la mise en place d'un "management de proximité" : des entretiens individuels périodiques entre agents et encadrants, et un suivi hebdomadaire des résultats commerciaux. A la suite cette introduction, les différents responsables de section (Affaires générales, marché "résidentiels", etc...) déclinent leurs objectifs et les moyens prévus pour leurs services. C'est alors que le Directeur commercial intervient :

"- OK, c'est bien, mais tout ça, c'est de l'organisation interne : comment faire pour mieux vendre. Mais derrière, il faut que ça se traduise en actions concrètes pour vendre. Vous n'avez pas de conditions idéales pour élaborer ce plan d'action , j'en ai conscience... Je vais conclure, si vous le voulez, sur les MU³² pour cette année. C'est - 2,5 % pour la DR en 95. Il y a des domaines qui doivent faire des gains en MU car d'autres ne peuvent pas en faire. (...) A l'Agence Brotteaux, en 95, on en est à prévoir 145 ou 146 MU, auxiliaires compris.

- C'est impossible !

- Vous savez, il y a peu d'Agences qui s'en sortent.

- Nous, on compte 150 avec les auxiliaires !

- Je pensais que c'était 146 tout compris. De toute façon, c'est le choix du Directeur régional.

- C'est pas très cohérent de nous donner des objectifs commerciaux et de nous réduire les MU...

³¹ Le supérieur hiérarchique direct du directeur d'Agence est en principe le Directeur régional. Mais, dans l'état-major de ce dernier, un Directeur commercial, interlocuteur de tous les directeurs d'Agence, fait office de soutien fonctionnel. En fait, il est souvent la voix du Directeur régional auprès des directeurs d'Agence, avec tout le poids hiérarchique que lui confère cette représentation.

³² La négociation des MU, c'est-à-dire des moyens en personnel affectés par la Direction régionale à chaque établissement opérationnel, est le moment-clé de la relation entre une Agence et son "soutien"...

- *Il y a peut-être un problème de cohérence DG, la politique RH est pas claire. Les autres Agences vont aussi tomber de haut. Je comprends que c'est pas facile pour vous, mais je suis solidaire de mon DR."*

Le lendemain, l'un des cadres, présent comme nous à la réunion, nous confie entre deux portes, à propos de la baisse des MU : *"On ne va pas s'en sortir ! La négociation, il n'y en a pas, on dit oui à tout. Ils ont de la chance que les gens ici soient très peu syndiqués..."* Effectivement, au contraire des établissements techniques et même de certaines Agences, l'Agence Brotteaux ne présente pas d'activité syndicale importante. Il y a certes des délégués du personnel relevant des cinq syndicats³³ et des panneaux d'information, mais, comme le dit la déléguée du syndicat SUD, *"on a tellement peu de temps pour s'informer, distribuer les tracts, discuter avec les gens, on n'a pas le temps de se voir... Et il n'y a pas beaucoup de gens qui ont envie de s'engager."*

b - Les changements d'organisation

L'organisation formelle de l'Agence évolue en fait beaucoup durant les deux mois de notre présence : en effet, le directeur de l'Agence la modifie dans le courant du mois de décembre 1994, afin de démarrer 1995 avec une structure conforme aux orientations de sa Direction commerciale. Dans la perspective d'une modification de l'ensemble de la chaîne opérationnelle de France Télécom d'ici 1998 (le projet "EO 2"³⁴), il s'agit en effet pour les Agences de mettre en place le projet "RESEDA". Ce projet se caractérise par :

- une organisation-type pour le marché "professionnels" : sous la responsabilité du responsable de marché, cadre supérieur, trois services doivent être mis en place : les vendeurs, avec à leur tête un responsable de vente ; l'administration des ventes, intégrant les coordinateurs de mises en service ; et un poste de chargé de préparation des actions commerciales, qui réalise des études de marché et soutient des opérations commerciales spécifiques ;

³³ A savoir : les quatre centrales traditionnellement représentatives (CGT, CFDT, FO, CFTC), auxquelles s'ajoute SUD, officiellement "représentatif" depuis les élections professionnelles de décembre 1995.

³⁴ Rappel : "EO 2" est la deuxième étape de l'évolution de l'organisation (la première étant la suppression des anciennes Directions régionales), consistant à regrouper en un seul établissement opérationnel les trois types de centres existant actuellement. Cf. chapitre 3, II, 2), c.

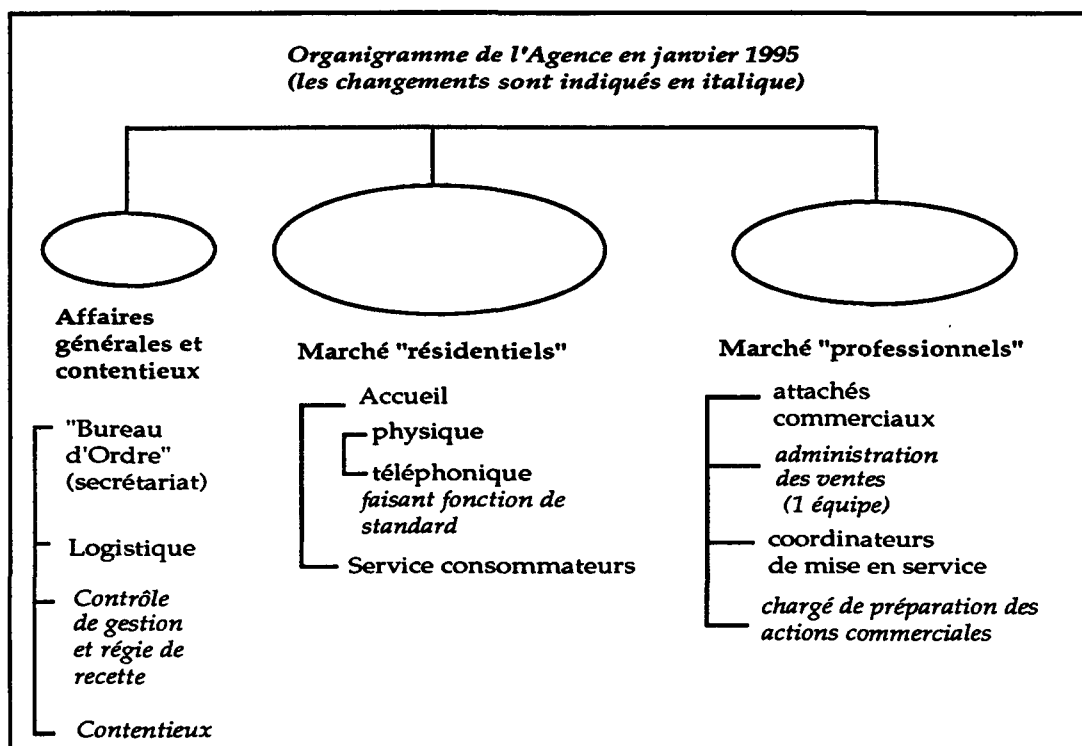
- une organisation-type pour le marché "résidentiels", non encore connue au moment de notre observation ;
- le principe de l'existence de trois niveaux de responsabilité seulement du responsable de marché à l'agent : entre le cadre supérieur et l'agent, il ne doit donc plus y avoir à la fois un cadre et un agent de maîtrise, mais un seul encadrant :
- une insistance sur le suivi d'activité, "*outil de management*" destiné à "*développer la compétence professionnelle du vendeur*", à "*constater de façon objective sa progression*", et pour l'encadrant à "*planifier et suivre l'activité de son équipe*".

Dans le but de se conformer progressivement à cette organisation-cible, le directeur de l'Agence a procédé début janvier à un premier remaniement de sa structure :

- en intégrant la section des Affaires juridiques au sein de celle des Affaires générales (profitant en cela d'une mobilité du cadre responsable des Affaires juridiques) et en créant une fonction de contrôle de gestion ;
- en supprimant le standard général de l'Agence : la première réponse au "14", initialement assurée par deux personnes, est désormais du ressort de l'ensemble de l'équipe de l'accueil téléphonique : comme une majorité d'appels concernent cette équipe, un intermédiaire est supprimé, et la direction espère gagner ainsi quelques points dans l'indicateur de la qualité de service ;
- en procédant à deux changements dans la section en charge du marché "professionnels" : création du poste de chargé de préparation des actions commerciales, et fusion des deux équipes d'administration des ventes en une seule. Les coordinateurs de mise en services, censés s'intégrer, d'après "RESEDA", au sein de cette administration des ventes, subsistent en parallèle à celle-ci.

Parmi ces modifications de l'organigramme, celle qui fait la plus parler d'elle est la suppression du standard, c'est-à-dire le fait que la réponse au "14" n'est plus assurée par deux agents spécialisés, mais par l'équipe d'accueil téléphonique des "résidentiels". Face au Directeur commercial, les cadres du marché "résidentiels" rendent compte de ces réactions d'hostilité : "*Les agents font moins d'entretien commercial proprement dit, et plus de réorientation au profit d'autres services ; et ils essuient tous les appels polluants (erreurs, maniaques, ...)*". Du côté du Directeur commercial, on

répond alors que cette nouvelle organisation est pourtant plus rationnelle : d'abord, parce qu'ainsi les clients gagnent une étape de moins dans la recherche du bon interlocuteur, voulant la plupart du temps cet accueil des "résidentiels" ; ensuite, parce qu'auparavant, ces appels "polluants" étaient reçus par les deux seules personnes du "14", alors qu'à présent ils sont supportés par un plus grand nombre d'agents à l'accueil téléphonique des "résidentiels".



Quant aux personnes concernées, elles sont en fait divisées. Il faut savoir que cette équipe d'accueil téléphonique est constituée de deux groupements, le premier faisant uniquement de la réponse au téléphone, le second enregistrant les demandes et ne répondant au téléphone qu'en cas de débordement. Ce second groupement, qui s'estime content de son sort, est accusé par le premier de ne pas travailler suffisamment, voire de ralentir son rythme de traitement des enregistrements pour ne pas répondre aux appels, et ainsi ne pas soulager le premier groupement. De leur côté, les membres de ce dernier sont très sévères avec leurs collègues comme avec l'encadrement qui est à l'origine du changement : *"Avec l'écran (la "télévision" interne indiquant l'activité des postes de travail), on se rend compte que les personnes du deuxième groupement décrochent, mais mettent le client en attente pour qu'il raccroche. La preuve, c'est qu'elles ne veulent pas changer ! (...) On a bien piégé les gens : on a présenté le premier*

groupement comme celui de l'orientation commerciale. Alors, j'ai tout de suite levé la main. Et en fait, on voit que c'est foutu." Pour eux, le changement a été fait "pour gagner du temps d'attente : c'est au niveau des chiffres." Quotidiennement, des altercations surviennent entre les deux groupements et avec l'encadrement, qui ne sait guère comment calmer le jeu.

c - Un "suivi d'activité" révélateur d'un embarras hiérarchique

Conséquence des projets RESEDA, le suivi d'activité des agents concerne les vendeurs : aussi bien ceux chargés de l'accueil physique en espace de vente que ceux qui répondent au téléphone, et les "résidentiels" comme les "professionnels". Le directeur d'Agence le justifie par l'obligation de résultats : "La priorité numéro un , c'est qu'on atteigne les objectifs. D'où un pilotage serré : suivi hebdomadaire, entretiens individuels." C'est aux encadrants de premier niveau qu'il revient de présenter aux agents ce suivi d'activité à mettre en place. Nous avons pu assister à deux réunions, l'une chez les "résidentiels", l'autre chez les "professionnels", où l'encadrant annonçait la mise en place du suivi. Les réactions parlent d'elles-mêmes...

A l'espace de vente des Brotteaux, c'est une responsable d'équipe qui est l'encadrant de premier niveau. Chaque jeudi, elle réunit sa dizaine d'agents, des femmes pour la plupart, qui tournent sur les différents postes d'accueil de l'espace. Ce jeudi-là, après avoir présenté les résultats commerciaux de la semaine, notre responsable d'équipe introduit le suivi : "Cette réunion est un peu spéciale : il n'y a qu'un seul thème, le suivi d'activité." Elle précise bien que chaque agent doit lui remettre les résultats de ses placements, et que, pour l'instant du moins, elle ne remet au-dessus d'elle que l'agrégation anonyme de ces résultats. Les justifications qu'elle propose pour ce suivi d'activité - évolution du professionnalisme, contribution au chiffre d'affaires - sont reçues avec ironie et détachement : "On parle de responsabilisation, c'est nouveau..." ; "On s'y attendait" ; "Pour l'instant, c'est le suivi de l'équipe ; après, ce sera individuel !" ; "Si on n'atteint pas les chiffres, les coups de bâton redescendent directement !". L'ambiance reste cependant bon enfant. Quelques jours plus tard, la responsable d'équipe nous dira : "C'est drôle, dix sur douze l'ont fait ! En tout cas, c'est fastidieux, dur, c'est une chose que j'aimerais pas faire..."

Les vendeurs "professionnels", eux, sont encadrés directement par un cadre "responsable des ventes", une jeune femme récemment arrivée à ce poste après avoir fait de la communication dans un autre établissement. C'est aussi lors d'une réunion opérationnelle du jeudi que ce cadre présente aux ACP (attachés commerciaux "professionnels") et ACA (attachés commerciaux "affaires") le suivi d'activité individuel. *"Il n'y a pas trente-six solutions, il me faut les produits ou services vendus par jour et par personne."* Les réactions sont alors très vives. Certains font remarquer que les ACP sont sur deux sites (une semaine en accueil téléphonique, une semaine en accueil physique), et que l'un d'entre eux peut ainsi "lever" un client tandis qu'un autre finalisera la vente. Est-ce alors juste que ce soit ce dernier qui enregistre le placement ? *"On n'est pas contre, mais il faut nous donner les moyens pour. Dans ces conditions, on ne le fait pas."* D'autres expriment des critiques sur le fond : *"Ça va être la guerre. L'esprit d'équipe, il va pas rester longtemps avec ça."* Le cadre, face à ces réactions, tente d'apaiser la discussion : *"Je vous comprends... Mais je ne vous cache pas qu'on m'a dit hier : tu es nouvelle, aussi, c'est en 95 que tu dois faire tes preuves."* Elle propose que les vendeurs fassent un courrier pour expliquer leurs réticences.

Ces deux illustrations permettent de repérer les diverses attitudes face au "suivi", confirmées par les interviews. Première attitude, l'acceptation d'un contrôle qui semble dans l'ordre des choses : *"Le suivi, c'est logique, on est dans le domaine qui s'y prête le mieux"* (cadre responsable des Affaires générales) ; *"Pour les vendeurs, le suivi individuel est la moindre des choses"* (cadre responsable de l'administration des ventes "professionnels") ; *"Ça me va tout à fait, j'ai l'esprit de compétition"* (agent d'accueil physique "résidentiels") ; *"Ça fait partie des règles du jeu, on peut pas se dire commercial et ne pas jouer le jeu"* (vendeur ACP).

Deuxième attitude, l'adhésion au principe mais des réserves sur la méthode : *"Remplir une feuille chaque semaine, je trouve ça d'un décalage..."* (une commerciale ACA) ; *"Reste à savoir comment on quantifie les choses"* (un commercial, ACA) ; *"Chaque client est tellement différent... (...) Est-ce qu'on est obligé de faire comme toutes les entreprises ? Est-ce qu'on sait vraiment si c'est bénéfique ?"* (agent d'accueil physique).

Enfin, troisième attitude, l'opposition de principe : *"Plus ça va, plus les objectifs deviennent individuels. Pour l'instant, on a refusé de remplir*

des feuilles nominatives avec nos placements, mais on y sera obligé. Si ça se fait, ça sera horrible : c'est une question de chance, on a toujours travaillé en équipe. Il y aura des conflits entre agents, et ça peut aller très loin" (agent d'accueil téléphonique) ; *"Je suis contre. Ça casse tout, on n'a plus l'impression d'être une équipe. Pour moi, c'est pas motivant du tout"* (commerciale ACP).

Les encadrants de premier niveau ne sont pas entiers sur la question. Leur position est assez proche de la seconde attitude illustrée ci-dessus : pas d'opposition de principe, mais une certaine appréhension devant la méthode - faire remonter des fiches individuelles - et ses répercussions : se positionner en situation de contrôle individuel. D'où, dans leur discours, un mélange entre le refus d'aller jusqu'au bout de cette logique de contrôle - *"Moi, je refuse d'être garde-chiourme, ça, je ne le ferai pas"* - et la divine surprise devant une relative coopération : *"Au début, il ne fallait pas leur parler de suivi d'activité, c'était du flicage. Maintenant, elles me demandent leur feuille pour noter leurs résultats"* (responsable d'équipe en espace de vente). Au moment de notre départ de l'Agence, fin janvier 1995, le "suivi" n'était pas uniformément... suivi. Il paraissait relativement accepté dans les équipes de vendeurs "professionnels" et d'agents d'accueil physique (avec ce compromis que les fiches individuelles restaient au niveau du responsable d'équipe, ce dernier ne transmettant plus haut que des chiffres agrégés), mais l'équipe d'accueil téléphonique des "résidentiels" continuait à résister, en refusant de rendre ses fiches.

Indépendamment du suivi d'activité, tous les agents se plaignent du cloisonnement qui règne entre les services. Chacun reconnaît que sa connaissance de l'Agence est très faible et dit ne pas savoir ce qui se passe ailleurs, ni connaître les collègues des autres services, mêmes voisins. Ceux qui sont arrivés ces derniers mois, en provenance d'autres établissements, le remarquent particulièrement. Les représentants syndicaux parlent de leur difficulté à mobiliser les personnes : *"Les gens raisonnent par service"*. L'encadrement constate régulièrement qu'à l'occasion des "arrosages" qui accompagnent le départ de tel ou tel, les gens sont de moins en moins nombreux. Une personne le résume à sa façon : *"On a perdu le goût de s'amuser ensemble"*.

Derrière ces relations interservices inexistantes ou difficiles, on repère des échelles de prestige entre métiers et marchés. Il est en effet

fréquent que les personnes du contentieux ou de l'administration des ventes se plaignent de la valorisation du rôle du vendeur : *"On a l'impression qu'il n'y a qu'une chose qui compte, c'est la vente..."* ; *"Nous on a l'impression de servir à rien. (...) La qualité de service, elle compte pas."* Il est également fréquent d'entendre les vendeurs du marché "résidentiels" exprimer le souhait de passer au marché "professionnels" : *"La suite logique, c'est de passer aux pros. Il n'y a pas tellement d'autres choses."* Néanmoins, les vendeurs "professionnels" ne se sentent pas tout à fait à l'aise dans ce métier : s'ils disent tous aimer le contact avec le client, ils regrettent également que leur activité s'éloigne de la réponse aux besoins pour se rapprocher de la vente à tout prix. *"On va faire comme la concurrence, comme les commerciaux dans le privé."*

Il semble que beaucoup anticipent l'avenir de France Télécom à l'aune de l'évolution qu'ils constatent dans leur service ou leur marché. Si tous sont globalement fiers de travailler à France Télécom, cela ne les empêche pas d'appréhender le futur proche de l'exploitant en termes de "flou", d'"incertitude", avec une certaine résignation devant la privatisation. Ce flou est néanmoins polarisé, c'est-à-dire accompagné plutôt de confiance ou plutôt de crainte. A cet égard, le critère hiérarchique n'apparaît pas du tout discriminant pour départager les réponses : on trouve des cadres et des agents, comme d'ailleurs des vendeurs et des gestionnaires, aussi bien dans l'attitude de crainte de la concurrence que dans celle de confiance. Cette diversité est à situer par rapport aux résultats, moins nuancés, des élections professionnelles de décembre 1994 sur la Direction régionale de Lyon : pour le collège des agents, la CGT obtient 38 % des suffrages et le syndicat SUD³⁵ en recueille 18,8 %, devant la CFDT qui doit se contenter de 18,4 %. Autrement dit, plus de la moitié des votes des agents sont allés vers les syndicats les plus opposés à la Réforme.

2) Une tentative d'intéressement

Dans cette Agence comme dans les centres techniques, c'est finalement dans un climat difficile qu'il s'agit de promouvoir les entretiens

³⁵ SUD est relativement actif du côté des Agences, dénonçant la substitution du seul souci de la vente au respect du service public, et s'opposant à l'apparition de nouveaux horaires d'ouverture pour les espaces de vente, et donc de travail pour les agents.

de progrès en direction des agents. Malgré le souvenir encore douloureux d'une reclassification, une tentative d'intéressement est menée, produisant des attitudes mitigées.

a - Le souvenir douloureux de la reclassification

Au sein de l'Agence, le "score" des choix individuels en faveur des nouveaux grades de reclassification est plus élevé que la moyenne à l'Agence. En outre, mises à part les quelques procédures de recours, cette reclassification n'est plus à l'ordre du jour ; comme le dit le directeur, *"maintenant, on agit"*. Pourtant, que ce soit au cours des visites de service, des conversations informelles ou des interviews, cette reclassification est toujours très présente dans les discours. Le mécontentement domine très largement : on parle de la reclassification pour la dénoncer. Mais cette critique n'est pas homogène, et se fait avec des justifications très différentes. Trois attitudes se remarquent.

La première attitude est celle des personnes qui se considèrent objectivement perdantes : ce sont des agents et agents de maîtrise qui estiment mériter un niveau supérieur à celui qui leur a été attribué. Il y a deux justifications possibles :

- selon certains, le niveau de reclassification serait incohérent avec le grade : *"Je me sens lésé par rapport à mon grade, II-1, alors que je suis contrôleur"* (Agent ADV professionnels) ; *"Mon poste a été reclassifié II-1 alors que je suis CTDIV... Les gens ont cru, en fait que tout le monde allait en profiter. (...) Au démarrage, les gens étaient pour à cause du supplément d'argent, mais sur le terrain, des joueurs de bille sont devenus des joueurs de golf. Une minorité en a profité, c'était pas égalitaire"* (ancien responsable d'équipe, aujourd'hui "expert", en cessation progressive d'activité) ; *"J'ai été reclassifiée II-1, alors que le dernier indice II-1, je l'avais dépassé ! Cela veut dire que le travail du contentieux, il existait pas..."* (agent du service contentieux).
- Pour d'autres, le niveau de reclassification serait incohérent non avec le grade, mais avec l'activité exercée. On trouve là essentiellement les agents de maîtrise, et singulièrement ceux d'entre eux qui exercent une fonction de responsable d'équipe. *"Par rapport au II-2, la différence n'est plus que de 200 francs en fin de carrière"* (une responsable d'équipe en

accueil téléphonique) ; *"Avec ce qu'on va nous demander, II-3, on espérait mieux... On coûte pas cher à l'administration... On nous demande un rôle d'animateur, mais on ne nous donne pas les moyens"* (un responsable d'équipe en accueil physique) ; *"Notre fonction n'a pas été reconnue, c'est pour ça qu'on a manifesté. Les mêmes grades, en Direction, avec moins de travail, ont eu un III-2"* (une responsable d'équipe en accueil physique) ; *"Compte tenu de la reclassification, c'était pas la peine d'avoir plus de responsabilités"* (une responsable d'équipe en service consommateurs).

Deuxième attitude : celle des personnes qui considèrent que le niveau attribué est normal, mais qui contestent la méthode suivie en général. *"Les reclassifs, c'est censé jouer sur les compétences des gens, mais il faut se trouver sur la bonne chaise au bon moment"* (ancienne sténo-dactylo reclassifiée II-1) ; *"En Affaires générales, la reclassif s'est pas mal passée, mais elle a été mal vécue, mal perçue : on était trois dans un bureau, on a eu trois classifs différentes alors qu'on faisait la même chose"* (secrétaire de direction, II-2) ; *"La reclassification s'est relativement bien passée, car on a mis un maximum d'agents en II-2. Mais on l'a vécue comme une perturbation, un changement, une implication"* (cadre responsable de tous les accueils "résidentiels").

Troisième attitude : celle des "gagnants", c'est-à-dire des personnes à qui la reclassification a fait faire un bond indiciaire. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, ces personnes-là ne sont pas sans critiques. Soit parce qu'elles regrettent que d'autres personnes aient été "promues" au même niveau qu'elles : *"La reclassif m'a fait grimper un petit peu... Mais il y a des gens en II-2 qui n'ont pas les compétences pour être en II-2"* (agent d'accueil téléphonique, reclassifiée II-2). Soit parce qu'elles attendaient encore plus : *"On a eu une carotte au niveau des reclassifications, mais elle est loin de compenser. Ça n'a jamais fait doubler un salaire. Moi, je dis que pour être commercial aujourd'hui, faut avoir la foi"* (un cadre technico-commercial, reclassifié III-3). Soit encore parce que la méthode utilisée pour aboutir au résultat ne leur paraît pas juste : *"Ma reclassification, je l'ai pas acceptée dans un premier temps. Il fallait changer, je suis d'accord, mais pas comme ça, ça divise les gens, ça enferme, ça fait des jalousies, et c'est un petit peu arbitraire aussi"* (une attachée commerciale "professionnels", reclassifiée II-3, représentante locale de SUD).

Le recours fréquent aux comparaisons entre individus se comprend mieux si l'on reconstruit l'organigramme en fonction des niveaux de reclassification³⁶. On voit alors plus précisément que des équipes proches ne se situent pas sur le même barreau de l'échelle, et qu'une même équipe peut être répartie sur deux niveaux. On est alors frappé par l'hétérogénéité des niveaux de l'encadrement : on est "cadre" de III-2 (cadre responsable de l'accueil téléphonique) à III-3 (responsable de service), "cadre supérieur" de IV-1 à IV-3 ou IV-4. La reclassification positionne les responsables de marché "au-dessus" des Affaires générales, mais celles-ci sont à leur tour "au-dessus" du contentieux. On remarque également la coexistence, au même niveau (II-3), d'agents de maîtrise responsables d'équipe et de vendeurs du marché "professionnels" (les ACP), sans responsabilité d'encadrement.

b - L'art de l'intéressement : l'exemple d'une réunion d'information

Nous avons pu assister, en tant qu'observateur, à l'une des réunions d'information sur les entretiens de progrès que la responsable des Affaires générales organise conjointement avec un agent de maîtrise. Ce type de réunion fait partie, comme nous l'avons dit, de la stratégie déployée par le directeur d'Agence pour dédramatiser l'entretien de progrès, avec la multiplication d'entretiens individuels périodiques autour des objectifs et l'usure des revendications au fil du temps. La présence d'un agent de maîtrise dans cette campagne d'information montre d'ailleurs bien que le mouvement de protestation des responsables d'équipe, organisé quelques mois plus tôt, n'existe plus³⁷.

La scène se passe en salle de réunion. La responsable des Affaires générales et l'agent de maîtrise ont cet après-midi-là sept personnes en face d'eux : six agents et une responsable d'équipe, relevant de l'accueil téléphonique, d'un espace de vente et du service "consommateurs". Autrement dit, des personnes du marché "résidentiels" uniquement, et, selon les animateurs, des participants un peu plus virulents que la moyenne.

³⁶ On trouvera cet organigramme "reconstruit" en annexe 6 I.

³⁷ Il est important de préciser qu'en décembre 1994, cet agent de maîtrise venait de réussir un "examen d'aptitude" lui donnant le statut de cadre (niveau III-2) à partir de son prochain poste, en janvier 1995, dans une autre Agence.

Selon le déroulement désormais classique, les deux animateurs présentent successivement *"l'appréciation dans le contexte de France Télécom"* et *"l'entretien de progrès proprement dit"*. C'est la responsable des Affaires générales qui donne les grands axes du contexte de l'appréciation : comme *"le management de la performance et le développement des compétences et du professionnalisme deviennent des enjeux importants"*, France Télécom *"met en place de nouveaux outils : les règles de gestion"* pour *"une plus grande réactivité"*. Faisant référence aux référentiels de compétences qui avaient été élaborés l'année précédente sur l'Agence, elle continue en disant : *"On pourrait en rester là. Mais on sent qu'il manque quelque chose : une pause, un moment privilégié, faire le point. C'est le sens de l'entretien de progrès. En premier lieu, il y a la recherche de l'intérêt de l'entreprise, mais on essaie de converger les intérêts de tous avec celui-ci."* Dans l'assistance, certains haussent les sourcils, puis se mettent à échanger des sourires entendus lorsque l'animatrice en vient à dire que *"derrière l'entretien de progrès, il y a un certain nombre d'enjeux individuels"*, pour introduire la notion d'examen d'aptitude.

C'est alors le tour du responsable d'équipe de présenter l'outil proprement dit. *"Dans 'entretien de progrès'"*, dit-il, *"il y 'entretien' : outil de communication, moment privilégié de dialogue. C'est l'occasion de dire à son responsable ce qui ne va pas."* Les participants se mettent à murmurer davantage, notamment lorsque l'animateur dit qu'on peut refuser de passer l'entretien, soit pour le passer avec quelqu'un d'autre que son supérieur direct, soit pour ne pas le passer du tout. A propos de cette seconde possibilité, l'animateur commente : *"C'est ce que je ne vous conseille pas : on a plutôt intérêt à être là quand le supérieur remplit l'appréciation."* L'un des participants dit alors : *"C'est arbitraire dans les deux cas ! C'est comme pour les reclassifs, on subit, c'est des faux choix !"* Sans se décontenancer, l'animateur poursuit sa présentation, insistant à présent sur la nécessaire préparation de l'entretien de progrès : *"Partout, il faut préparer... Quand on prépare un examen, par exemple..."* Une personne soupire alors bruyamment. *"C'est pas pour saquer les gens"*, continue l'animateur, *"c'est pour les aider à évoluer."* La réponse de l'assistance ne se fait pas attendre : *"On peut rêver, c'est Noël..."*

Viennent ensuite les explications des critères d'appréciation en cas d'examen d'aptitude, et les renseignements sur l'examen professionnel qui

compose notamment cet examen. Une personne fait cette remarque : *"C'est sûr que dès le départ, c'est bénéfique pour l'entreprise. Mais pour l'individu ?"* Un autre complète : *"Il y a moins d'ouverture."* La présentation se termine avec un parcours du support de l'entretien de progrès, photocopié pour les participants. A propos de la rubrique "rappel des événements", l'animateur déclare : *"Ce sont les circonstances atténuantes..."* La salle réagit alors promptement : *"C'est un tribunal, alors !"* L'animateur essaie de rattraper sa maladresse, disant que *"ça ne doit surtout pas être un tribunal"*, mais une personne dit alors tout haut ce que d'autres pensent probablement tout bas : *"J'ai un peu peur de l'arbitraire, dans tout ça."*

La dernière partie de la réunion est consacrée à un échange libre et à des questions. Assez vite, l'échange devient un dialogue serré entre les animateurs et l'un des participants, délégué CGT du personnel.

"- Comment éviter l'arbitraire dans un entretien de progrès ? On peut donner à quelqu'un des objectifs irréalisables... Ça se voit souvent !

- Plus on se rapproche des personnes, plus les objectifs sont fixés avec celle-ci, et sont donc réalisables, répond la responsable des Affaires générales. Un objectif, ça se négocie. Le responsable n'a pas intérêt à fixer des objectifs irréalisables, il a lui aussi des comptes à rendre.

- Et des comptes à régler ?! Moi, j'ai peur que pour certaines personnes, ça soit une heure de règlement de comptes ! Pourquoi l'effort, il vient toujours de notre part ?

- Justement non, répond l'agent de maîtrise, des fois le responsable en prend plein la tête ! Il faut bien se dire que c'est une mise au point.

- Les gens sont déjà bien responsabilisés sur leur poste. C'est du superflu, à mon avis.

- Je connais une personne qui hésitait, et qui est sortie convaincue.

- Une fois par an, tu parles, de dialogue ! Ça aurait dû se faire avant, sans entretien de progrès... Je me demande combien de gens à la DR sont occupés à faire tout ça. Et si on peut pas les utiliser à faire autre chose, de l'accueil téléphonique... Si ça se trouve, on fait les andouilles : toutes ces heures passées à parler de l'entretien de progrès, on aurait pu placer des cartes, des téléphones !"

c - Des réactions très diverses dans les interviews

Invitées à nous parler de l'entretien de progrès dans les interviews, les personnes rencontrées expriment des opinions d'une très grande diversité. Certaines se sont appuyées sur une ou plusieurs expériences de l'entretien - c'est le cas des cadres, des agents de maîtrise, et de quelques agents - tandis que d'autres nous ont livré leur perception a priori. Nous regroupons ces réponses en quatre groupes, qu'on peut schématiquement appeler les "enthousiastes", les "loyaux", les "réservés", et les "hostiles"³⁸.

Les "enthousiastes" (8 sur 50) utilisent pour parler de l'entretien de progrès des qualificatifs élogieux : *"C'est un moment privilégié", "excessivement positif", "indispensable"*. Ils font référence soit à leur expérience de l'outil - *"J'ai trouvé que c'était très bien, une heure et demie, ça n'a pas été de trop, c'est pas uniquement une remise en question"* -, soit à de fortes attentes à l'égard d'un entretien qu'ils n'ont encore jamais passé : *"Je pense que c'est très bien, par rapport à ce système de notation complètement idiot, débile. (...) J'attends beaucoup que les compétences soient reconnues. Il y a beaucoup trop de gens actuellement à France Télécom qui sont planqués."* Dans ce groupe, on trouve des cadres supérieurs (2 sur les 3 rencontrés), des agents de maîtrise (2 sur 12) et des agents (4 sur 26), mais pas de cadre intermédiaire.

Les "loyaux" (14 sur 50) déclarent ne pas être très à l'aise face à l'outil, mais veulent bien tenter l'expérience, ou croire que la pratique des années à venir va rôder l'exercice. Dans le premier cas, ils appréhendent l'entretien comme *"une habitude à prendre", "assez technique", "une nouvelle technique, en somme"* : *"Il faut l'essayer"*. Dans le second cas, ils soulignent ce qui est à bonifier, par exemple *"le fossé à combler entre l'appréciation et l'acte de gestion"*, et la nécessité de garder la dimension d'échange : *"une bonne chose à partir du moment où il y a un dialogue"*. Dans ce groupe figurent des représentants de toutes les catégories hiérarchiques : agents (5 sur 26), agents de maîtrise (4, dont un vendeur ACP, sur 12), cadres intermédiaires (4 sur 10), cadre supérieur (1 sur 3).

³⁸ Ceux-ci sont, au total, 50 personnes, une personne interviewée ne s'étant pas exprimée à ce sujet.

Les "réservés" (19 sur 50) constituent le groupe le plus nombreux. On retrouve parmi eux aussi bien des personnes qui ont une forte méfiance devant la perspective du premier entretien de progrès que des personnes qui ont été déçues par leur expérience de l'outil. Du côté des premiers, on déclare ne pas y aller *"de bon coeur"* : *"Quelque part, ça me dérange"* ; *"Je ne sais pas à quoi ça va servir, ce truc, ça ne me dit rien"* ; *"Je pense que c'est aléatoire"* ; *"Ce qui me gêne le plus, c'est les objectifs, c'est individualisé."* D'autres font part de leur déception, soit devant l'absence de suites concrètes à l'entretien - *"Les objectifs ont été tenus, bon an mal an, mais les engagements pris par la hiérarchie n'ont jamais été reconduits"* ; *"L'an dernier, j'ai demandé une formation lors de mon entretien de progrès, on m'a dit pas de problème, et je l'ai toujours pas eue"* -, soit devant les dérives potentielles ou réelles : *"Maintenant, l'éloquence est prise en compte de plus en plus, c'est à la limite de la tromperie"* ; *"Elle est très mal maîtrisée, cette notion d'objectifs, on peut pas sanctionner quelqu'un sur ses résultats d'ISC³⁹, c'est pas pensable"* ; *"On peut craindre que ce soit un moyen de bloquer les personnes, de régler des comptes. Il peut y avoir des débordements."* Parmi tous ces "réservés" figurent des cadres intermédiaires (6, dont deux ACA, sur 10), des agents de maîtrise (4, dont un ACP, sur 12), et des agents (9 sur 26).

Enfin, les "hostiles" (9 sur 51) utilisent des termes très durs pour parler de l'entretien de progrès : *"L'angoisse m'étrangle, j'ai peur de faire des bêtises"* ; *"Je crois que c'est dangereux. On apprend qu'il y a des choses à ne pas dire. (...) Au bout d'un temps, tout le monde sera très prudent, et on reviendra à ce qui se passait avant"* ; *"On sera barré à l'encre rouge... C'est diviser pour mieux régner"* ; *"Je l'ai déjà refusé. Ça va être de la sanction : on va régler ses comptes ! L'entretien de progrès, je trouve cela malsain."* Ce caractère *"malsain"* se conjugue éventuellement avec une incompatibilité avec le travail, aux dires de certains : *"Je crois que pour ça, il faut se tenir au courant, laisser son merdier, son travail, ou alors il faut bosser le soir ! Après une bonne journée de boulot, on va pas encore lire les journaux, les notes... Celui qui est dans le couloir, il prépare l'entretien de progrès, il lit les notes..."* Ces "hostiles" sont agents (7 sur 26) ou agents de maîtrise (2 sur 12).

³⁹ ISC = indicateur de satisfaction de la clientèle.

Il est tentant de ramener ces opinions à tel ou tel critère de segmentation de l'échantillon : l'attitude à l'égard de l'entretien de progrès ne serait-elle pas fonction de la position hiérarchique, de l'expérience de l'outil, de la section dans l'Agence, de l'âge... ? Cependant, aucun de ces critères communs ne fonctionne ici. Comme le montre la tableau ci-dessous, qui récapitule les chiffres donnés, les attitudes d'un même niveau hiérarchique sont variées :

| | "Enthousiastes" | "Loyaux" | "Réservés" | "Hostiles" | Total par catégorie |
|------------------------------|-----------------|----------|------------|------------|---------------------|
| Cadres supérieurs | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Cadres intermédiaires | 0 | 4 | 6 | 0 | 10 |
| Agents de maîtrise | 2 | 4 | 4 | 2 | 12 |
| Agents | 4 | 5 | 9 | 7 | 25 |
| Total par attitude | 8 | 14 | 19 | 9 | 50 |

ainsi, même si les cadres supérieurs sont tous les trois du côté des deux attitudes favorables à l'entretien de progrès, il est frappant de constater la "fracture" des autres catégories sur la question. La dispersion des agents de maîtrise est le phénomène le plus frappant dans notre échantillon : même sur un petit nombre (12), les opinions se révèlent très contrastées. Il n'est donc pas possible de conclure, sur la base de nos interviews, que la position hiérarchique permet d'expliquer l'attitude face à l'entretien de progrès.

Les autres critères auxquels on pourrait penser (âge, service, expérience de l'outil) ne sont pas plus "efficaces" pour discriminer les réponses. Ainsi, parmi les encadrants (de cadre supérieur à responsable d'équipe), qui avaient tous déjà passé un entretien de progrès, les réponses sont diverses. Parmi les agents, dont la grande majorité n'avait pas passé d'entretien au moment de nos interviews, les options sont également variées.

Revenons un instant sur une catégorie hiérarchique particulière : la maîtrise. Sur les 12 agents de maîtrise rencontrés, 8 sont effectivement en situation d'encadrement. Sur ces 8 encadrants de premier niveau, on peut dénombrer 2 "enthousiastes", 2 "loyaux", 3 "réservés" et 1 "hostile". Tous ont fait partie, quelques mois auparavant, du mouvement de revendication visant à obtenir une meilleure classification, sous la menace de ne pas conduire les entretiens de progrès en direction des agents. On sait que le mouvement a fait long feu ; que disent-ils alors de cette conduite des entretiens vers les agents ? Certains disent accepter finalement cette tâche : *"Les entretiens de progrès, je les ferai passer. Ça sera un plus pour après, je pourrai dire : je les ai fait passer, j'ai pris mes responsabilités"* ; *"On va être obligé... Mais on a peur de se tromper"*. D'autres continuent de refuser : *"C'est pas les responsables d'équipe qui devraient faire passer les entretiens de progrès à leurs collègues. Même si l'ambiance est bonne, parce qu'on est trop proche de l'équipe. La notation va être donnée sur la base de ce que le responsable d'équipe écrira. D'où des tensions, et le responsable d'équipe est au milieu... Ou alors, on fait le même pour tous"* ; *"J'ai pas envie de les faire passer. On est les grands perdants de la reclassification, il y en a eu beaucoup d'autres en II-3..."* A noter : sur ces responsables d'équipe, les souhaits d'activité future sont orientés soit vers la promotion dans la catégorie des cadres, soit vers un poste de niveau équivalent consacré à l'expertise, c'est-à-dire sans encadrement.

L'articulation entre l'entretien de progrès et les nouvelles règles de gestion fait partie de la "logique" du système : pour être candidat à un examen d'aptitude en vue d'accéder à un poste de niveau supérieur, il est nécessaire (et non suffisant) d'avoir une bonne appréciation. Ensuite, une fois la candidature rendue possible (on parle alors d'admissibilité), la qualité de l'examen professionnel (oral) se combine avec l'ancienneté et l'appréciation⁴⁰. Dans le nouveau système, il y a donc un lien entre l'appréciation et la mobilité hiérarchique, ce qui est totalement nouveau dans un univers de fonctionnaires habitués à des notes "lissées" et non discriminantes.

Ce lien n'apparaît pas légitime à une grande majorité des personnes rencontrées. Il est vrai que certains le revendiquent : *"Je pense que les personnes capables pourront mieux qu'avant"* ; *"Au niveau du*

⁴⁰ L'ancienneté étant d'autant moins prise en compte que le poste désiré est d'un niveau élevé.

recrutement, on fait davantage rentrer en compte la compétence professionnelle". Il est vrai également que d'autres l'acceptent, avec quelques réserves : "Je crois que oui, c'est normal, si c'est fait normalement"; "On tient compte de l'individu, on est lucide, mais on est plus cloisonné"; "Un aspect positif, c'est la valorisation des compétences, mais peut-être que l'adhésion servile va l'emporter..."

Néanmoins, le grand nombre ne comprend pas que le système comporte cette "liaison dangereuse" entre le résultat de l'appréciation et la possibilité de grimper d'un niveau à un autre. La possibilité, déjà rencontrée par certains au sein de l'Agence, de ne pas être "admissible" à un examen d'aptitude, est vue comme un symptôme de trucage du système : *"Autant je crois à l'entretien de progrès, autant je ne crois pas aux nouvelles règles de gestion. Il y a un truc qui a fait très mal : on a dit à certains qu'ils pouvaient pas se présenter, j'ai l'impression que le lien entre entretien de progrès et examen d'aptitude est pipé."* L'importance donnée à l'oral, et donc la possible discrimination entre les "bons orateurs" et ceux qui ne savent pas se vendre est également une source de crainte : *"Je vais vous dire, il faut savoir se vendre. Si on sait pas, on pourra jamais avoir quelque chose de supérieur. C'est exactement ce qui se passe dans le privé" ; "La compétence suffit pas. Il faut... de la souplesse !"* L'absence de confiance envers l'appréciateur est un autre motif invoqué : *"Quand j'ai vu ma note (suite à l'entretien de progrès), je suis tombée de haut. Là, j'ai senti que c'était à la tête du client, j'ai eu l'impression l'année dernière qu'il me prenait pour une idiote !"*

3) Analyse : une diversité interne qui rend nécessaire une prolongation de l'effort de traduction

L'intérêt d'une observation de l'Agence au moment de la généralisation des entretiens de progrès est de nuancer l'idée, répandue à France Télécom, selon laquelle l'évolution de la gestion des ressources humaines est plus "facile" dans un établissement commercial que dans un centre technique. L'observation qui vient d'être présentée nous invite déjà à plus de nuances : non seulement l'Agence n'est pas une unité homogène, mais encore les critères classiques de différenciation des attitudes ne sont pas opératoires. Comment alors comprendre cette hétérogénéité ? Les grilles de

lecture dont nous nous sommes munis vont éclairer cette situation de gestion plutôt confuse. Dans un centre où les régulations sociales sont modifiées, et où les acteurs réagissent différemment en fonction de leurs ressources et de leur identité, l'effort de traduction commencé n'a pas encore abouti.

a - Des régulations sociales modifiées

Plus que jamais, il semble, comme l'écrivaient en 1977 M. CROZIER et E. FRIEDBERG⁴¹, que ce qu'on appelle communément la "résistance au changement" est en fait l'expression de l'appréciation par les acteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en-dehors d'eux. Or, deux "régulations de contrôle" sont modifiées dans l'Agence. La première est la régulation hiérarchique, c'est-à-dire le fait, pour l'encadrant de premier niveau, d'organiser le travail et de produire pour son équipe des règles de fonctionnement. Ce qui change, c'est l'intensité de cette régulation de contrôle, et le caractère de "proximité" qu'elle revendique. Les entretiens périodiques impulsés par le directeur d'Agence, l'appel à un management plus proche, les entretiens de progrès et la notation qui en découle en cas de candidature à une promotion, tous ces éléments constituent l'expression réaffirmée de ce contrôle. Dans ce sens, le suivi d'activité, qui gagne en légitimité avec son inscription officielle dans le projet RESEDA, est un élément qui renforce l'armature de cette régulation de contrôle.

La seconde régulation de contrôle modifiée est la régulation par le système de grades : l'instauration d'une reclassification change les règles permettant ou interdisant à un Directeur de placer ses agents, et balisant les parcours possibles pour ces derniers. Comme dans le Centre principal d'exploitation précédemment observé, la nouvelle régulation, par les fonctions, n'est pas légitime : il en résulte le même phénomène d'anomie que traduisent les réactions hostiles, présentes même parmi les "gagnants".

Face au suivi d'activité, les chefs d'équipe d'accueil physique constituent un "acteur" : ils interprètent leur rôle d'une manière particulière. Dans les équipes d'accueil physique, la régulation autonome du chef d'équipe, consistant jusqu'ici à ne pas suivre les placements de chaque

⁴¹ *L'acteur et le système*, p. 29-30 (note), Paris, Seuil, 1977.

vendeur, entre en concurrence avec la régulation de contrôle constituée par le "suivi". C'est rationnellement que ce chef d'équipe réalise un compromis, construisant une régulation conjointe, intermédiaire, compréhensible à partir de ses enjeux :

| Acteur | Contraintes | Enjeux | Ressources | Stratégie |
|----------------------------------|------------------------------------|--|---|--|
| Chef d'équipe d'accueil physique | Non-légitimité du suivi individuel | Apparaître ou non comme un bon encadrant, selon les chiffres obtenus | - La distance du Directeur par rapport aux vendeurs de son équipe - Sa capacité à traduire, et même à adapter, les consignes | Substituer (provisoirement ?) un suivi semi-collectif (d'équipe) au suivi individuel demandé |

La régulation conjointe ainsi construite repose sur la position d'intermédiaire obligé du chef d'équipe, le directeur sachant que son intervention directe est malsaine. Cette situation confère un pouvoir, celui d'adapter la consigne du suivi individuel, et de faire tolérer cette déviance. Face à celle-ci, le directeur, au moins au cours des semaines de l'enquête, n'engage pas d'épreuve de force sur cette question.

b - Des acteurs aux réactions différentes

En fonction des ressources stratégiques et des identités professionnelles, les différents acteurs rencontrés déploient des logiques d'action différentes. Schématiquement, deux attitudes symétriques apparaissent : celle des agents de l'accueil "résidentiels" et celle des agents de maîtrise.

Chez les agents de l'accueil téléphonique "résidentiels", la non-légitimité du suivi d'activité est plus forte, et le groupe, divisé sur la question de la constitution des deux équipes, trouve sur ce point une occasion de front commun. Les ressources stratégiques sont faibles, et l'identité professionnelle se rapproche de celle d'"exécutant stable menacé"

repérée par C. DUBAR⁴² : peu d'espoir d'évolution professionnelle, méfiance devant les innovations non assorties de rétributions financières, origine ouvrière et faible niveau scolaire, conscience d'une forte barrière entre les groupes. La non-remise des fiches reflète alors une stratégie unanimiste d'opposition à la nouvelle régulation, dont les encadrants de premier niveau ne peuvent que prendre acte. Ces derniers ne sont pas en position de réaliser un compromis, contrairement aux précédents, car ils s'occupent d'agents plus nombreux et plus revendicatifs.

Les agents de maîtrise ont en revanche plus de ressources stratégiques. Initialement, les agents de maîtrise réagissent de manière collective à la reclassification, par la menace de la non-conduite des entretiens de progrès ; mais l'unité ne tient pas longtemps, car les agents de maîtrise ne sont pas tous dotés des mêmes ressources, et ne restent donc pas longtemps un seul et même acteur. Il y a ceux, à l'image de celui qui participe à la communication sur les entretiens de progrès, dont le style d'animation, la pratique de délégation, la "régulation hiérarchique" correspondent au modèle de l'agent de maîtrise "manager" porté par le Volet social de la Réforme ; mais il y a aussi ceux qui se sentent beaucoup plus éloignés de ce modèle, et qui se voient pour ainsi dire déclarés non-conformes. Les ressources sont trop inégalement réparties pour que la stratégie unitaire tienne longtemps : deux acteurs apparaissent là où il n'y en avait qu'un.

| Acteur | Contraintes | Enjeux | Ressources | Stratégie |
|--|---|--|---|---|
| Agents de maîtrise proches du nouveau modèle | Le risque d'échec dans la protestation collective | Voir une compétence reconnue en termes de carrière | Le nouveau modèle de l'agent de maîtrise | Sortie "par le haut" : examen d'aptitude pour devenir cadre |
| Agents de maîtrise "non conformes" | Le nouveau modèle de l'agent de maîtrise | Perpétuer ou rompre le malaise | La possibilité d'une mobilité fonctionnelle | Sortie "horizontale" : demande de postes d'expert |

⁴² "Du modèle de retrait au processus d'exclusion : l'identité d'exécutant 'stable' menacé", p. 203-215, in *La socialisation. Construction sociale des identités professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

c - Un effort de traduction commencé, mais non achevé

Le Directeur d'Agence a de la chance : il compte au sein de son personnel un agent de maîtrise atypique et résolument pro-Réforme. Ce responsable d'équipe, qui anime avec le cadre responsable des Affaires générales les réunions d'information sur l'entretien de progrès, est bien représentatif de l'identité de responsable en promotion interne, décrite par C. DUBAR⁴³ : il échange un engagement personnel dans son travail et pour la réussite de son Agence contre une progression probable de sa carrière ; il s'est pour cela documenté et a développé de nombreuses expressions de son acte d'appartenance à la nouvelle entreprise publique France Télécom, comme les différentes formations qu'il a déjà assurées sur le VSR. Chez lui, la dimension gestionnaire est parfaitement assimilée et assumée.

Voilà donc un traducteur idéal, plus légitime pour la majorité que n'importe quel cadre, et apte à construire un réseau porteur de l'entretien de progrès. C'est bien le travail qui est amorcé avec les réunions d'information, et la problématisation proposée - faire converger les intérêts de tous avec celui de France Télécom, au travers de la plus grande réactivité permise par l'entretien de progrès - semble séduire cette partie des personnes interviewées que nous avons appelées "les loyaux". L'absence de présence syndicale vraiment forte dans l'Agence - elle ne dépasse pas le stade de la contestation orale émise par le délégué CGT, au cours de la réunion décrite plus haut - rend faible le risque de traduction concurrente.

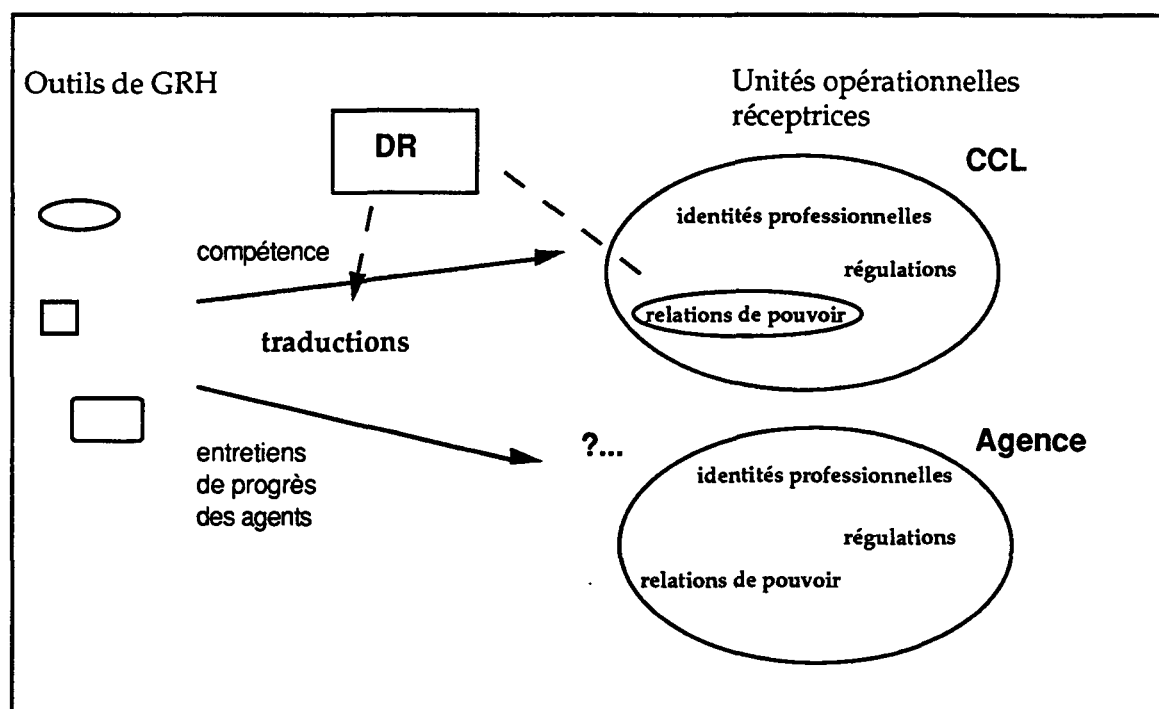
Mais il semble qu'on ne change pas si vite les référentiels légitimes en place. La traduction ainsi engagée facilite certainement une plus grande acceptation de l'entretien de progrès en lui-même, mais elle est limitée par la perte de confiance engendrée par la reclassification et la relative anomie due au bouleversement des règles. La traduction amorcée se limite alors à une familiarisation plus grande avec les nouvelles "cités" portées par l'outil. Ainsi, les plus attachés à la logique "civique" sont les plus inquiets face à la différenciation qui s'introduit dans les carrières, et se retrouvent parmi les "hostiles" : "*C'est diviser pour mieux régner*". Ceux qui sont moins sensibles à la logique "civique" sont séduits par la prise en compte de la qualité du travail et des compétences professionnelles par le nouveau

⁴³ "Du modèle 'carriériste' au processus de mobilisation : l'identité de responsable en promotion interne", p. 229-239, in *La socialisation. Construction sociale des identités professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

système, mais restent prudents face à ses techniques ; ils composent le groupe des "hésitants" : *"Dans les concours, c'était plus réglo" ; "on sait ce qu'on a à faire... Je ne sais pas à quoi ça va servir, ce truc"* . Ceux, enfin, qui à titre personnel considèrent "normal" de rétribuer différemment des implications différentes se retrouvent en phase avec la logique "marchande" du nouveau système : *"J'ai toujours bien adhéré à ces nouvelles règles de gestion, je me suis renseigné très vite"*.

En définitive, les critères de différenciation des individus plus ou moins réceptifs - ceux que nous avons proposé dans nos trois propositions complémentaires : le métier, la pratique du suivi d'activité, l'expérience de l'entretien de progrès - semblent peu jouer ici. L'Agence apparaît in fine comme une organisation aux conventions mêlées, où la traduction amorcée a évité l'échec de la généralisation, sans encore en garantir le succès.

En conclusion de ce chapitre, deux modifications doivent être apportées au modèle d'analyse avec lequel nous sommes partis.



D'une part, la traduction relativement réussie lors de la mise en place du BE 95 a en elle-même soulevé un enjeu de pouvoir avec la hiérarchie régionale : les relations stratégiques ne concernent donc pas seulement la

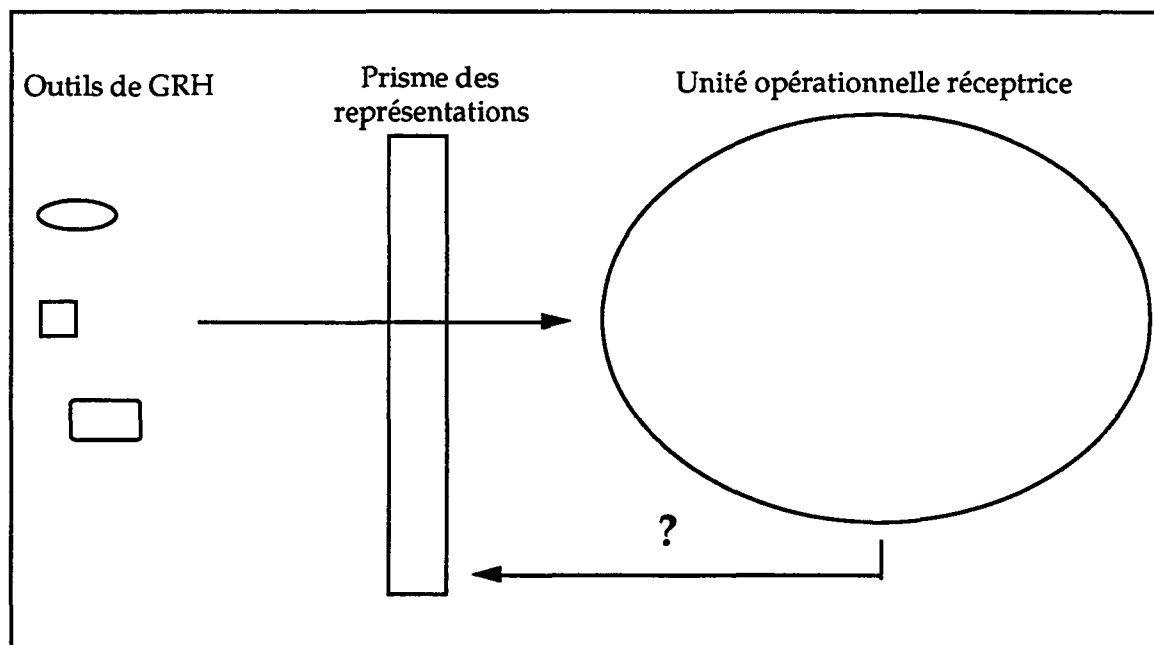
réception des outils interne au centre. D'autre part, la traduction entamée à l'Agence, au vu des données recueillies, est à poursuivre pour donner des résultats stabilisés.

Ce n'est que sur le long terme que l'on pourra voir si ces efforts de traduction sont réellement payants. Mais d'ores et déjà, on peut se demander si, en une année d'avancée du VSR, l'état des représentations, tel que nous l'avons dressé dans le chapitre 4, a évolué. L'expérience des outils est-elle de nature à faire évoluer les représentations sur une aussi courte période ? Ou bien faut-il, à l'inverse, que ces représentations évoluent d'abord pour que l'expérience des outils ait réellement lieu ? C'est pour le savoir qu'une dernière étape de recherche doit être maintenant abordée.

CHAPITRE 7 :

DES OUTILS ET DES LOGIQUES D'ACTION

Dernière étape de notre recherche : une fois la distance initiale entre les outils du modèle de la compétence estimée, une fois différentes introductions de ces outils étudiées, la question est de savoir s'il y a bien un effet en retour de ces introductions sur la structure des représentations. Selon notre proposition initiale, la réponse est positive ; mais les outils de GRH ont-ils autant de poids sur les représentations ? Sont-ils de nature à modifier ces paramètres fondamentaux des logiques d'action ?



L'examen de cette dernière proposition est présenté ici. Une fois posés les enjeux de cette dernière étape de recherche (I), nous verrons, au travers des résultats de la seconde vague de questionnaires, quelle est la nouvelle structure des représentations et si certaines tendances significatives identifiées en juin 1994 sont confirmées (II), avant d'en tirer des conclusions en fonction des établissements (III).

I - LES ENJEUX : QUEL IMPACT POUR LES DIFFERENTES INTRODUCTIONS OBSERVEES ?

Afin de prendre connaissance des enjeux de cette dernière étape de la recherche, commençons par faire le point sur la réception des résultats de juin 1994 (1). Nous identifierons ensuite les différentes démarches utilisées dans les centres étudiés (2) ainsi que les résultats des suivis réalisés en Direction régionale (3).

1) La réception des résultats de juin 1994

Nous avons eu l'occasion de présenter les résultats du questionnaire de juin 1994 à trois types d'acteurs : la DRH de région, les syndicats, et les établissements concernés.

a - Réaction de la DRH de région

En juillet 1994, c'est-à-dire à la suite du premier questionnaire et de la monographie au CPE, une entrevue avec le DRH de Lyon nous permet de restituer quelques traits généraux de ces deux enquêtes. Si le DRH n'est pas surpris par ce que nous pouvons lui dire sur l'impact de la reclassification, il est plutôt étonné d'entendre dire que les entretiens de progrès (EP) risquent de rencontrer un problème de légitimité. Son point de vue se base en effet sur l'expérience des sites pilotes, qui, selon lui, "*en redemandent*"... Rendez-vous est donc pris pour la rentrée, afin d'examiner des résultats plus structurés.

Une restitution des résultats en Direction régionale a lieu à la fin du mois d'octobre 1994. Le DRH, son adjoint et le responsable du "développement qualitatif des ressources humaines" sont invités, ainsi qu'une personne de chacun des trois centres compris dans l'échantillon ; cependant, en dernière minute, le DRH ne peut se rendre à la réunion. La réaction de tous les participants est d'attribuer la sévérité globale des réponses à l'effet de la reclassification : "*C'est l'effet reclassif ! En répondant aux questions, les gens parlaient de la reclassif*". Les représentants de la DRH

considèrent néanmoins qu'*"heureusement, il y a des dynamiques qu'on peut créer : les convaincus commencent, et le reste voudra suivre"*.

Finalement, nous ne voyons à nouveau le DRH, absent lors de cette restitution, que quelques semaines plus tard ; il se déclare alors très surpris par l'importance des pourcentages de réponses hostiles.

b - Réaction des syndicats

Au cours du mois de novembre, nous rencontrons les représentants de tous les syndicats des PTT pour le Rhône. Du côté de la CFDT, on se dit non étonné, et on voit dans la mauvaise présentation de l'outil la cause des mauvais résultats : *"Parmi les gens qui ont passé l'EP, beaucoup étaient obligés. (...) Ce qui remonte de nos antennes, c'est que les gens qui font passer les EP ne sont pas compétents pour cela. (...) Actuellement, l'EP n'est pas présenté correctement : il doit en fait s'intégrer dans un ensemble cohérent. Mais la description de fonction ayant été conflictuelle, on n'y fait pas référence..."* On ne pense pas que les résultats varieront rapidement : *"pour que les gens soient convaincus, il faut que ça marche. Il faut un régime de croisière et que tous jouent le jeu. Les hostiles resteront hostiles."* La réaction est semblable du côté de la CFTC, où l'on explique en outre que les réponses plus favorables des "commerciaux" viennent de ce qu'ils ont été *"bien payés par la Réforme"*.

Du côté de FO, on considère globalement que l'entretien de progrès, *"c'est fait pour les gens qui entrent maintenant : pour quelqu'un qui est là depuis trente ans, ça ne correspond pas à grand-chose"*. La structure des réponses refléterait le choix entre reclassement et reclassification. A FO, on ne se dit pas contre l'outil en lui-même : *"On ne conteste pas, on réfléchit"*. En revanche, on voit d'un mauvais oeil les examens d'aptitude sur lesquels les entretiens de progrès peuvent déboucher : *"C'est dangereux. Le privé, c'est ça ."*

A la CGT, on souligne la *"situation très contradictoire autour des EP"* dont les résultats seraient le reflet : *"La démarche s'appuie forcément sur des aspirations, discuter de son travail, par exemple ; mais dans le même temps, l'histoire montre que lorsqu'on individualise, cela va plutôt dans le sens du recul social. Le groupe important de réponses partagées viendrait de ce sentiment contradictoire"*. La réaction plus hostile des populations

techniques serait une réminiscence d'une tentative de suivi d'activité, menée il y a une dizaine d'années puis rejetée. Globalement, *"ceux qui l'ont passé sont plutôt dans une attitude de frustration individuelle. Qu'il y ait EP ou pas, les gens ont des aspirations : nous, on estime que France Télécom et La Poste essaient de les utiliser et de les dévoyer dans leur propre logique."*

Enfin, chez les représentants de SUD, on dit retrouver dans les résultats des tendances observées sur le terrain : *"les cadres ayant vécu l'EP sont utilisés par leur Direction pour faire passer la Réforme, mais ils le vivent très mal. (...) La Réforme a été particulièrement mal vécue par les techniciens. En gestion, ils sont souvent en Bureau d'ordre, donc ils ont de l'information et ont une position d'attente quand ils voient beaucoup de notes de service."* Les personnes rencontrées pour ce syndicat disent ne pas être hostiles à l'entretien de progrès *"en lui-même"*, mais être *"farouchement contre ce que ça engendre sur les carrières"*, puisque c'est un moment *"sans doute pas objectif"*.

En décembre 1994 ont lieu les élections professionnelles pour le collège des non-cadres. Les résultats, connus officiellement en janvier 1995, renforcent la détermination des deux derniers syndicats cités : la CGT et SUD progressent en effet de façon notable¹, au détriment de la CFDT et de la CFTC. SUD, le syndicat le plus hostile à la Réforme, devient officiellement un syndicat représentatif.

c - Réactions dans les établissements concernés

Toujours au cours du mois de novembre, nous venons nous-mêmes distribuer dans les trois établissements un recto-verso synthétisant les résultats du questionnaire. Cette distribution est alors l'occasion de discuter avec certains agents aussi bien des résultats en eux-mêmes que de l'entretien de progrès proprement dit. Deux réactions significatives surviennent alors.

La première a lieu au CPE, dans la salle du "13" qui, au moment de notre monographie, était très divisée suite aux propositions de reclassification. Une jeune personne travaillant dans l'équipe nous dit :

¹ Et remarquée par les journalistes : cf. "Les mutations du secteur public", dossier du supplément "Initiatives", *Le Monde*, 1er février 1995.

"L'entretien de progrès, on est condamné à le passer : c'est obligatoire pour bouger, avoir une promotion, passer un EDA. On n'a pas le choix ! Mais si j'avais 50 ans, je ne le passerais pas : parce que c'est anti-fonctionnaire, c'est contre le titre 1 de la Fonction publique, qui dit qu'on est tous gérés de la même façon, alors que l'EP, c'est pour nous gérer différemment". Pour cette personne, l'évolution actuelle est source d'amertume : "J'étais satisfaite, je me disais : t'as de la chance d'être fonctionnaire. Le travail me plaisait pas trop, mais bon il me déplaisait pas trop. Maintenant, je suis dans l'incertain."

Au CCL, l'amertume laisse plutôt place à la colère chez un petit groupe d'agents de maîtrise dont les bureaux sont situés les uns à côté des autres, dans les ateliers. Deux d'entre eux nous racontent que, voulant présenter un examen de l'aptitude, ils ont passé un entretien de progrès, et que leur cadre a rédigé exactement les mêmes appréciations pour l'un et pour l'autre. Or, le chef de centre les a notés différemment, et seulement l'un d'entre eux a été admissible à l'examen. Leur conclusion est alors sans appel : *"Non, on ne veut plus y croire, c'est de la magouille."*

2) Les démarches utilisées dans les différents centres

Ces réactions montrent que chacun tend à interpréter aussi bien l'entretien de progrès que les résultats du questionnaire en fonction de sa propre grille de lecture. Dans ce contexte, comment, depuis juin 1994, les centres ont-ils œuvré pour sa généralisation ?

a - Au CPE

Le CPE n'avait pas indiqué précisément à la DRH quel calendrier il comptait suivre pour généraliser les entretiens de progrès. Son premier souci, à l'automne 1994, est encore la reclassification, et notamment une de ses conséquences : la grève du zèle des techniciens de la commutation. Ces derniers, après avoir déposé un recours régional et essuyé un refus, ont déposé un recours national. En octobre, le chef de centre nous dit à leur propos : *"Ils se disent petit à petit qu'ils n'ont guère de chance de dépasser le II-2 en restant en organisation monomachine"*. En effet, les directives nationales et régionales indiquent que la commutation en CPE doit changer

d'organisation : de plusieurs équipes s'occupant chacune d'un seul commutateur, il ne doit progressivement plus y avoir qu'une seule équipe supervisant plusieurs machines sur une plaque donnée.

C'est cet enjeu de l'organisation "multi-machines" qui permet alors de débloquer la situation à l'automne. Les techniciens négocient avec la Direction du centre le "marché" suivant : ils seraient d'accord pour s'organiser en multi-machines, à condition non seulement de se voir proposer le niveau II-3, mais encore de garder jusqu'au bout la possibilité du reclassement. En octobre, le chef de centre et ses adjoints sont confiants : *"Au 31 décembre, tous seront en multi-machines, et même s'ils ne choisiront pas tous la reclassif, ils seront gérés au niveau II-3 du point de vue des règles de gestion. Ils recommencent à prendre les dérangements, et le supérieur hiérarchique n'a plus besoin de signer un papier pour qu'ils fassent leur travail de nuit"*.

Ce "dénouement" permet au chef de centre d'envisager plus sereinement la généralisation des entretiens de progrès au CPE. Il s'engage alors pour assurer cette généralisation au cours du premier semestre 1995. *"A priori, les agents de maîtrise accepteront de les faire passer."* Au cours des premiers mois de 1995, il organise une série de réunions de présentation des entretiens de progrès, en petits groupes, qu'il anime lui-même. Mais il fait alors quelques constats décevants : d'abord, une partie des agents, ainsi que l'agent de maîtrise délégué CGT, "boycottent" les réunions ; ensuite, les techniciens de la commutation expriment à cette occasion un refus collectif de passer les entretiens de progrès, ainsi que leur décision finale de conserver leur grade de reclassification. Finalement, en mai 1995, sur 90 agents potentiellement concernés par l'entretien de progrès, 23 l'ont passé, 62 l'ont refusé, et 5 sont dans l'impossibilité transitoire de le passer².

b - A l'Agence

Nous avons vu comment le Directeur de l'Agence s'y prend pour la généralisation : comme son collègue du CPE, il compte sur le temps, mais contrairement à lui, il n'anime pas directement les réunions de présentation, préférant déléguer cette tâche à son responsable des Affaires générales et surtout à cet agent de maîtrise pro-Réforme dont nous avons

² Pour cause de congé ou de recours.

parlé. Le Directeur est finalement plutôt "aidé" par le contexte des changements d'organisation qui concernent les Agences : les projets RESEDA, en annonçant une réduction de la ligne hiérarchique, stimulent cadres et agents de maîtrise pour conduire les entretiens de progrès, afin d'apparaître en bonne place pour être le niveau hiérarchique qui restera... Finalement, en mai, les résultats numériques sont satisfaisants : sur 150 personnes, 139 ont passé un entretien de progrès, parmi lesquels 113 des 125 agents.

c - Au CCL

Le Directeur du CCL ne cache pas non plus sa satisfaction. Non seulement les premiers entretiens de progrès avaient commencé plus tôt dans son centre que dans les établissements voisins (le BE 95 poussant certains à en passer pour être candidats à des promotions, qu'ils n'ont finalement pas obtenues sur le site), mais encore l'année 1995 lui permet de confirmer, au moins quantitativement, cette généralisation. Au 15 mai 1995, il ne compte que 8 refus officiels, et 114 personnes sur les 157 du CCL ont passé un entretien de progrès.

Il faut dire un mot de la méthode un peu particulière de ce chef de centre. Fin 1994, ce Directeur avait délégué au cadre correspondant local du VSR la responsabilité d'organiser et d'animer des réunions d'information, et ce dernier avait insisté au cours de ces réunions sur la nécessité d'avoir passé un entretien de progrès pour être candidat à un examen de l'aptitude. Vers le mois de mars, constatant que la conduite des entretiens va un peu moins vite que prévu, le chef de centre passe lui-même dans tous les bureaux et les ateliers, afin de demander individuellement à chacun s'il compte oui ou non passer un entretien de progrès, et de vérifier que ceux qui répondent par la négative ne sont effectivement pas candidats à des promotions. Le chef de centre parvient ainsi à "récupérer" certains candidats... Et il s'attend à de bons résultats à notre seconde vague de questionnaires.

3) Du résultat des suivis réalisés en DR au second questionnaire

Parallèlement à la contractualisation qu'elle met en place avec chaque établissement, la DRH de région organise un suivi de la généralisation des entretiens de progrès. Ce dernier apporte des éléments d'information quantitatifs et qualitatifs, qui conduisent à préciser notre proposition pour le second questionnaire, entre différents scénarios possibles.

a - Le suivi quantitatif

La contractualisation mise en place par la Direction régionale avec les établissements permet à la DRH de suivre quantitativement la généralisation des entretiens de progrès. Au 31 janvier 1995, le pourcentage d'entretiens de progrès réalisés est de 38,7 %, et celui de refus est de 7,44 %.

On note que le nombre de refus est significativement plus élevé dans les centres techniques (CPE et CCL) qu'en Agence (ce qui corrobore l'hostilité plus grande observée dans ce type de centre lors de notre enquête), alors que, paradoxalement, c'est aussi dans ces établissements techniques que le nombre de candidats à un examen de l'aptitude est le plus élevé.

| Au 31 janvier 1995 | Agences | CCL | CPE | Autres centres | Direction régionale "moyens propres" ³ | Total DR |
|-----------------------------------|---------|-----|------|----------------|---|----------|
| EP à réaliser | 524 | 681 | 1141 | 475 | 246 | 3077 |
| EP réalisés | 122 | 387 | 397 | 146 | 139 | 1191 |
| EP refusés | 6 | 57 | 51 | 110 | 5 | 229 |
| Candidats à examens de l'aptitude | 57 | 189 | 166 | 64 | 41 | 517 |

Le bilan dressé par la DRH permet également de situer les trois centres observés par rapport aux centres de même famille. Au 31 janvier

³ DR "moyens propres" = le siège de la DR, sans les établissements opérationnels.

1995, l'Agence Brotteaux était l'Agence qui avait le plus d'entretiens à réaliser et le plus faible nombre d'entretiens déjà conduits. Le CCL Villeurbanne était en revanche en tête pour la catégorie des centres de construction de lignes (plus de cent entretiens réalisés au 31 janvier), tandis que le CPE Villeurbanne était la "lanterne rouge" de sa catégorie (aucun entretien réalisé au 31 janvier).

Le rapport note enfin que c'est dans les établissements qui avaient été sites pilotes en 1993 que la généralisation semble la plus facile. La conclusion est que *"les réalisations ne sont pas toujours là où les engagements les laissaient espérer"* : en particulier, *"les retards, prévisibles dans les CPE, en raison d'une forte implantation syndicale d'opposition, sont plus surprenants dans les Agences commerciales, où les équipes sont clairement et depuis plus longtemps identifiées que dans d'autres types d'entités..."*

b - Le suivi qualitatif

Au printemps 1995, deux bilans qualitatifs régionaux sont disponibles : le premier date d'août 1994 et ne concerne que des entretiens de progrès de cadres⁴ ; le second est en cours de réalisation et sera disponible en septembre 1995. Du rapport de 1994, basé sur 366 supports d'entretiens analysés de manière anonyme en Direction régionale, nous avons tiré cet enseignement : 50 % des supports n'étaient pas exploitables en raison d'un manque de justification des appréciations par des données factuelles. Les premiers résultats du bilan qualitatif 1995, mené sur 342 entretiens de progrès, laissent entrevoir un plus grand nombre de supports "exploitables".

Dans ce bilan, la rubrique "appréciation du responsable immédiat" est déclarée exploitable si l'appréciation littérale exprimée fait référence à au moins un ou deux critères du bilan d'activité, si elle est assortie d'éléments factuels, et si elle est exprimée dans un langage commun. La rubrique "actions révélatrices du potentiel" est déclarée exploitable si des faits professionnels ou des actions sont cités en appui des qualités et aptitudes à considérer pour le futur, si les capacités de s'informer ou d'apprendre sont citées avec précision et mentions de situations où cela a été observé, ou s'il

⁴ Ce rapport a été déjà cité au cours du chapitre 4 : A. BANOS, *Bilan qualitatif des entretiens de progrès 1994*, Direction régionale de Lyon.

est fait mention de compétences différentes ou pratiquées à un niveau explicitement supérieur à celui requis pour le poste.

Les pourcentages de supports exploitables sont alors, en 1995, les suivants (entre parenthèses, les pourcentages concernent les centres étudiés au cours des chapitres 4, 5 et 6) :

| Types d'unités | CPE | Agences | CCL | Autres centres | Départements de la DR | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------------|--------|
| Nombre de supports | 121 | 61 | 84 | 36 | 40 | 342 |
| Rubrique "appréciation du responsable immédiat" | 64 % (100 %) | 92 % (100 %) | 83 % (100 %) | 89 % | 75 % | 77,5 % |
| Rubrique "actions révélatrices du potentiel" | 77 % (80 %) | 69 % (67 %) | 76 % (33 %) | 78 % | 75 % | 75,7 % |

il apparaît donc que, dans l'ensemble, les supports sont en 1995 plus nombreux à répondre aux critères de la Direction régionale. Concernant l'appréciation, les trois centres utilisés pour les études de cas ont renvoyé des supports qui répondent à ces critères, alors que, sur la DR, les CPE se distinguent par une plus grande difficulté à y être fidèles. Concernant l'évaluation de potentiel, on note que le CCL utilisé pour les études de cas se démarque par seulement un support exploitable sur trois.

c - Précisions pour la seconde vague de questionnaires

C'est en mai 1995 que nous décidons de distribuer aux trois mêmes centres que pour l'enquête précédente un nouveau questionnaire sur l'entretien de progrès. Ce questionnaire est en fait sensiblement le même que le précédent : il propose toujours 19 termes avec lesquels il s'agit de déclarer son degré d'accord, et les questions d'identification qui les accompagnent ne changent que par quelques détails (les catégories de maîtrise et d'encadrement sont affinées, la question sur la position

hiérarchique en début de carrière est supprimée⁵, et une question visant à savoir si l'individu avait répondu au premier questionnaire est introduite⁶.

Plusieurs "scénarios" peuvent être proposés pour anticiper les résultats de cette seconde vague ; schématiquement, nous pouvons les regrouper en trois ensembles. Le premier est celui des scénarios optimistes, pour lesquels les réponses favorables à l'entretien de progrès doivent augmenter : ce scénario repose souvent sur le postulat implicite d'une qualité intrinsèque de cet outil ("*puisque c'est un bon outil, le fait d'en faire l'expérience va convaincre les gens*"). Le deuxième scénario est un scénario pessimiste, d'après lequel ce sont les réponses hostiles qui doivent augmenter : il y a là aussi un postulat implicite, selon lequel cet outil, intrinsèquement mauvais et dangereux, ne peut pas faire illusion longtemps ("*puisque c'est un mauvais outil, les gens le rejetteront*").

Ces deux scénarios-types correspondent respectivement, on l'aura compris, à celui de la DRH et à celui des syndicats anti-Réforme. Du côté de la DRH, le responsable de projet national, B. Camus⁷, nous a en effet affirmé que "*la remontée générale, c'est que les agents les ayant passés sont plus réceptifs. Il y a globalement un ressenti positif après le premier entretien de progrès*". Certaines des informations apportées dans les lignes qui précèdent sont d'ailleurs de nature à appuyer ce scénario, comme la progression de la qualité des supports. Pourtant, d'autres éléments peuvent être cités pour alimenter le scénario pessimiste, comme la résistance de certains centres, ou le faible taux de supports exploitables au CCL de Villeurbanne (où, pourtant, la généralisation semble avoir atteint ses objectifs quantitatifs).

Notre proposition, pour cette dernière phase de la recherche, était que l'introduction des outils modifie la structure des "conventions" au sein de la population considérée. Il s'agit maintenant de la préciser : s'il y a modification, est-ce en faveur d'une progression du pôle "hostile", unifié par la référence civique, ou est-ce dans le sens d'un accroissement du pôle "favorable", associant les justifications de plusieurs cités ? En raison des tentatives de traduction observées dans deux centres sur trois, nous anticipons plutôt un élargissement de la convention "favorable", même si

⁵ Suite au faible nombre de personnes ayant répondu à cette question lors du premier questionnaire.

⁶ On trouvera ce questionnaire en annexe 7 a.

⁷ Propos que nous avons recueillis en Direction générale le 8 mars 1995.

nous pensons que la structure des représentations ne peut être radicalement changée en seulement onze mois d'intervalle.

II - LES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE DE MAI 1995

Ce sont les résultats de la seconde vague de questionnaires qui vont permettre d'examiner la validité de cette proposition. Il nous faut d'abord nous assurer de la qualité de l'échantillon constitué (1), avant d'observer la structure générale des réponses (2), et de vérifier la permanence des tendances observées un an auparavant (3).

1) L'échantillon obtenu

Le mois de mai 1995 est marqué par un événement de l'actualité politique susceptible d'affecter les réponses au questionnaire : l'élection présidentielle, avec son cortège de supputations sur la privatisation éventuelle de France Télécom en cas de victoire de l'un des candidats. Une journée de grève nationale est d'ailleurs prévue pour le 30 mai, avec La Poste et EDF-GDF⁸. Le questionnaire est distribué au cours de la dernière semaine de mai, et collecté avant le 30. S'il est tout à fait possible que la question du statut de France Télécom ait une influence sur les réponses relatives à l'entretien de progrès, il n'est pas moins vrai que cette même question a certainement aussi une influence sur la manière concrète de conduire ou de passer l'entretien. Il s'agit donc d'un biais acceptable. Nous présentons ici les caractéristiques de l'échantillon obtenu sous forme de tableaux, en rappelant, pour comparaison, les chiffres de juin 1994.

Un point doit d'abord être mentionné : dans ce nouvel échantillon, 78,4 % des répondants déclarent avoir répondu au premier questionnaire. L'idéal serait de mesurer l'évolution des réponses pour ces seuls individus, mais nous ne pouvons de toute façon pas les repérer dans la structure des

⁸ Grève qui fut suivie finalement, à France Télécom, par 64 % du personnel.

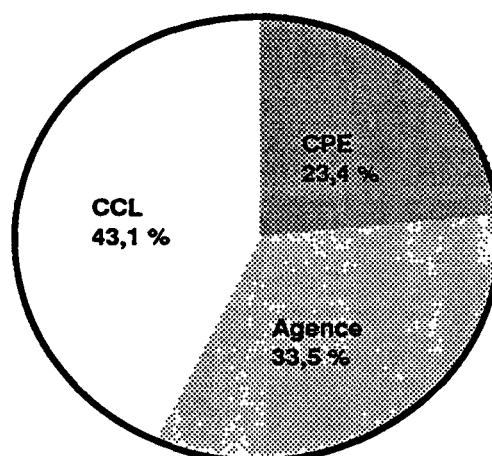
réponses (il est donc impossible de dire que tel individu ayant répondu A en 1994 répond toujours A, ou si au contraire il répond B). Par ailleurs, ceux qui n'avaient pas répondu en 1994 n'étaient pas forcément absents à cette date, et leur opinion suite à l'introduction de l'entretien de progrès dans leur établissement est donc intéressante à intégrer. Nous ne prétendons donc pas comparer les résultats d'une population inchangée⁹, mais nous pouvons en revanche tirer des leçons significatives sur les représentations prédominantes avant et après la généralisation de l'entretien de progrès sur une plaque donnée.

a - Etablissements représentés

| Etablissement | Q1 (juin 94) | Q2 (mai 95) |
|---------------|--|--|
| CPE | 68 soit 65 % de ce centre et 27 % de l'échantillon | 51 soit 47,2 % de ce centre et 23,4 % de l'échantillon |
| Agence | 91 soit 60 % de ce centre et 36 % de l'échantillon | 73 soit 48,7 % de ce centre et 33,5 % de l'échantillon |
| CCL | 93 soit 58 % de ce centre et 37 % de l'échantillon | 94 soit 59,9 % de ce centre et 43,1 % de l'échantillon |
| Total | 252 (60,5 % de l'ensemble des trois centres) | 218 (52,5 % de l'ensemble des trois centres) |

218 questionnaires ont été récupérés, soit un taux de réponses de 52,5 % : c'est un peu moins que le taux obtenu lors de la première enquête, même si cela reste honorable. Cette légère baisse d'ensemble vient de la diminution des réponses au CPE et à l'Agence, tandis que le taux de réponse au CCL reste inchangé. Il en résulte que, par rapport au premier échantillon, ce dernier centre est légèrement sur-représenté.

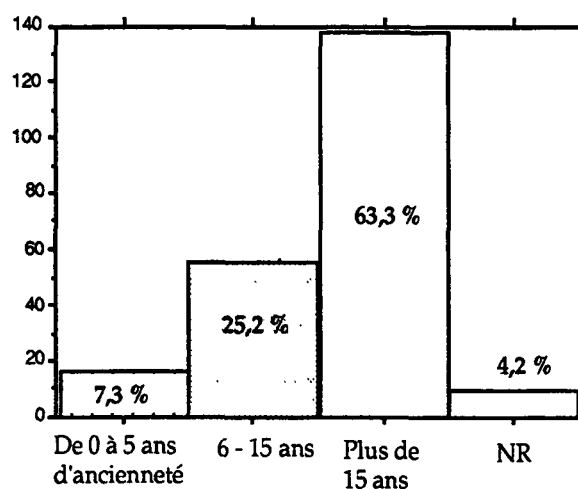
⁹ En ce sens, il ne s'agit pas d'un véritable panel (données individuelles temporelles).



b - Ancienneté des individus

| Ancienneté | Q1 (juin 94) | Q2 (mai 95) |
|----------------|--------------|-------------|
| De 0 à 5 ans | 4,0 % | 7,3 % |
| De 6 à 15 ans | 26,6 % | 25,2 % |
| Plus de 15 ans | 65,5 % | 63,3 % |
| NR | 3,9 % | 4,2 % |

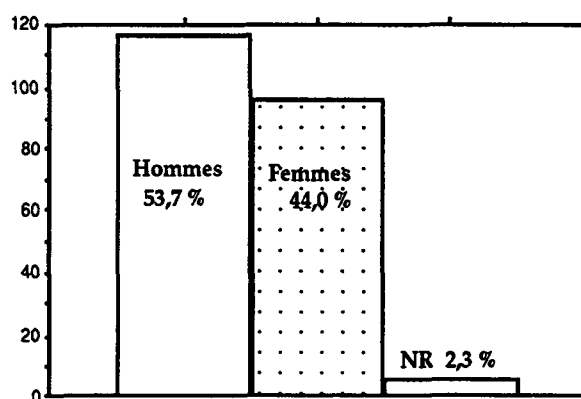
Pas de changement notable en ce qui concerne l'ancienneté : la structure de l'échantillon de 1995 est très proche de celle de l'échantillon de 1994 et de la pyramide des âges de la Direction régionale. Seuls les personnes de 0 à 5 ans ont légèrement augmenté leur représentation, ce qui ne vient pas d'un recrutement particulier dans l'intervalle, et doit plutôt être attribué à une aspiration particulière de ce segment de population à s'exprimer sur le sujet.



c - Structure hommes/femmes et des qualifications

| Sexe | Q1 (juin 94) | Q2 (mai 95) | DR de Lyon |
|----------|--------------|-------------|------------|
| Masculin | 53,2 % | 53,7 % | 53 % |
| Féminin | 45,6 % | 44,0 % | 47 % |
| NR | 1,2 % | 2,3 % | 0 % |

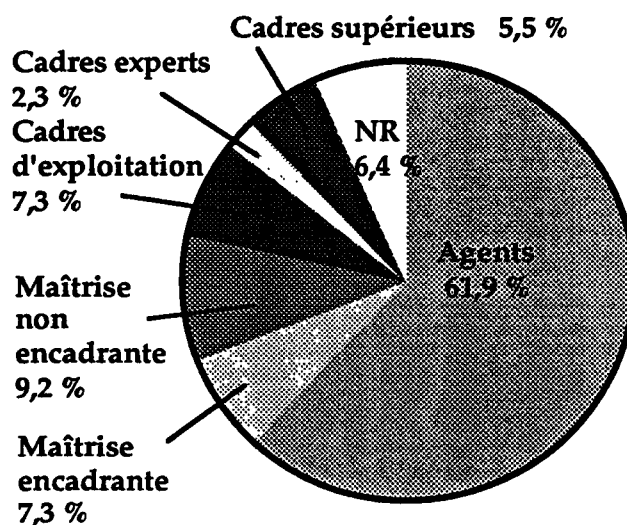
La répartition entre hommes et femmes reste stable d'un échantillon à l'autre, et correspond donc toujours à celle de France Télécom.



En revanche, la structure des qualifications "déforme" quelque peu celle de la Direction régionale :

| Position | Q1 (juin 94) | Q2 (mai 95) | DR de Lyon |
|-------------------|--------------|---|------------|
| Agent | 73,0 % | 61,9 % | 77,5 % |
| Agent de maîtrise | 12,3 % | 16,5 % soit 7,3 % responsables d'équipes et 9,2 % d'experts | 11,5 % |
| Cadre | 13,1 % | 15,1 % soit 9,6 % de cadres d'exploitation, et 5,5 % de cadres supérieurs | 10,7 % |
| NR | 1,6 % | 6,4 % | 0 % |

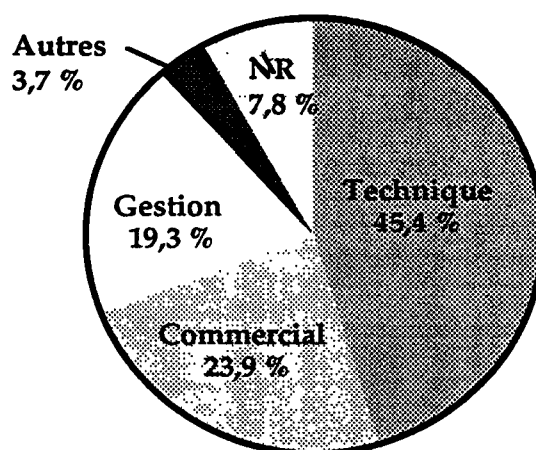
Les chiffres montrent en effet que les agents sont un peu sous-représentés, au profit des encadrants, en particulier des agents de maîtrise.



d - Domaines professionnels

| Domaine | Q1 (juin 94) | Q2 (mai 95) |
|------------|--------------|-------------|
| Technique | 48,8 % | 45,4 % |
| Commercial | 19,0 % | 23,9 % |
| Gestion | 23,8 % | 19,3 % |
| Autres | 5,6 % | 3,7 % |
| NR | 2,8 % | 7,8 % |

La répartition globale entre professions techniques et professions non-techniques est sensiblement la même qu'en 1994, même si, au sein des "non-techniques", il y a un peu plus de commerciaux et un peu moins de gestionnaires.



e - Secteur d'activité des parents

| Secteur des parents | Q1 (juin 94) | Q2 (mai 95) |
|---------------------|--------------|-------------|
| Père dans le public | 23,8 % | 27,1 % |
| Mère dans le public | 19,8 % | 18,3 % |
| Père dans le privé | 48,8 % | 50,5 % |
| Mère dans le privé | 31,7 % | 32,1 % |

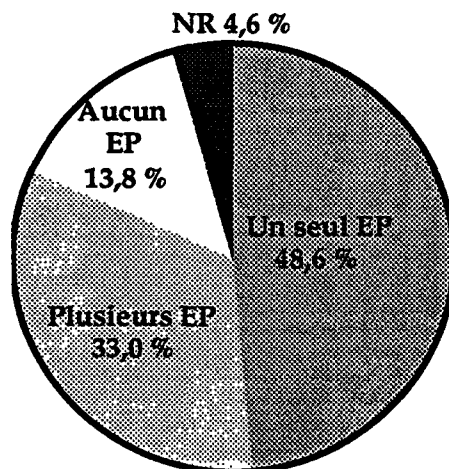
Le secteur d'activité des parents est, en 1994 comme en 1995, une question probablement jugée indiscrete par bon nombre d'individus, puisque c'est avec celle-ci que nous obtenons le plus de non-réponses... D'un échantillon à l'autre, on remarque seulement que le pourcentage de pères déclarés comme travaillant ou ayant travaillé dans le secteur privé augmente légèrement.

f - Expérience de l'entretien de progrès

| Expérience de l'EP | Q1 (juin 94) | Q2 (mai 95) |
|--------------------|--------------|-------------|
| Oui | 20,2 % | 81,7 % |
| Non | 77,8 % | 13,8 % |
| NR | 2,0 % | 4,5 % |

Dernier point, non des moindres : comme espéré, l'échantillon "intègre" bien la généralisation des entretiens de progrès ayant eu lieu entre juin 1994 et mai 1995. On passe de 4 personnes sur 5 n'ayant jamais passé d'entretien en 1994 à 4 personnes sur 5 en ayant passé au moins un en 1995. Ce chiffre, rapporté à celui des entretiens conduits dans les trois centres, apparaît en fait élevé : d'après les informations transmises par les établissements eux-mêmes, sur 415 individus de la population de référence, 70,8 % ont passé un entretien de progrès, (41 sur 108 au CPE, 139 sur 150 à l'Agence, et 114 sur 157 au CCL). L'échantillon se caractérise donc par une petite sur-représentation des individus ayant passé l'entretien, au détriment de ceux qui l'ont refusé¹⁰.

¹⁰ Car en mai 1995, ceux qui n'ont pas passé l'entretien de progrès sont essentiellement ceux qui l'ont refusé.



De manière générale, l'échantillon obtenu par cette seconde vague de questionnaires est proche de celui de 1994 et donc peut être qualifié de représentatif. A ces exceptions près : c'est un échantillon qui "contient" un peu plus de jeunes, d'individus du CCL, de commerciaux plutôt que des gestionnaires, et où les refus de l'entretien de progrès sont légèrement sous-représentés.

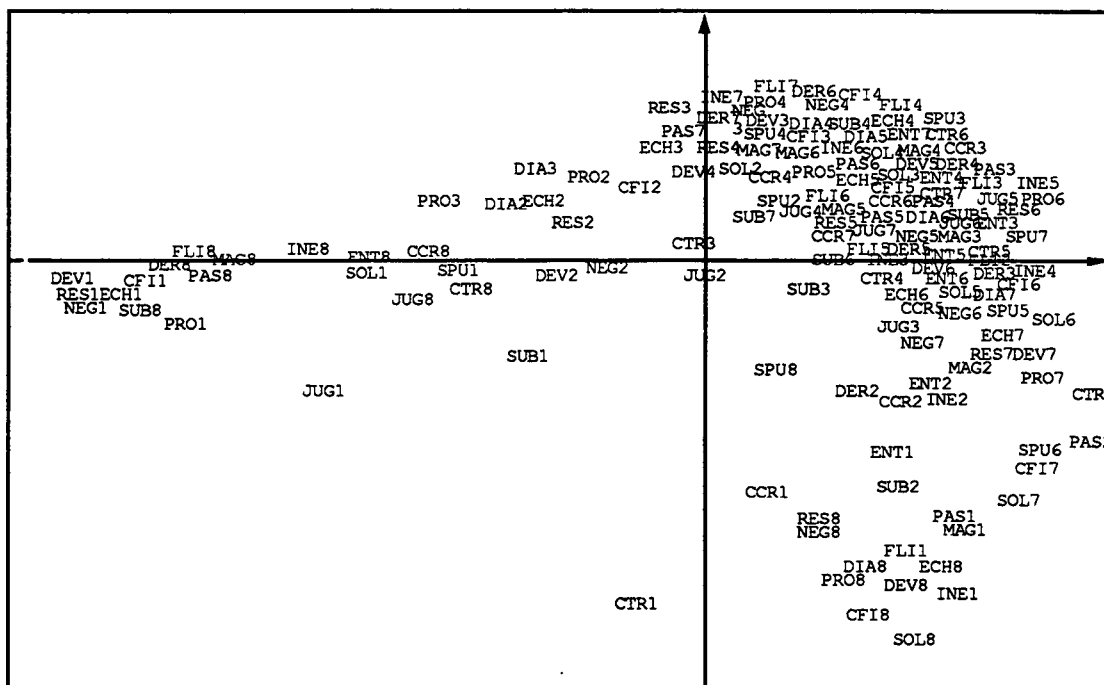
2) La structure générale des réponses : une répartition confirmée

A partir de cet échantillon dont les particularités doivent être gardées en mémoire, la première question qui se pose est celle de la structure générale des réponses. Est-ce que, dans l'ensemble, les réponses sont plus favorables ou plus défavorables à l'entretien de progrès ? Le pôle de dénonciation, expression de la cité civique, est-il toujours aussi présent ? Le pôle favorable mélange-t-il toujours les références de multiples mondes ? Y a-t-il toujours un volant intermédiaire de réponses partagées ? Afin de répondre à ces questions, nous avons procédé aux mêmes analyses qu'à la suite du premier questionnaire. Voici les résultats d'une analyse des correspondances multiples, et d'un regard global, puis affiné, sur les distributions de fréquences.

a - Analyse des correspondances multiples

Dans les mêmes conditions que celles du premier questionnaire, une analyse des correspondances multiples (ACM) sur les 19 variables qualitatives ordinales a été faite, dans le souci de visualiser la structure générale des réponses¹¹. La carte obtenue est alors la suivante (les modalités de non-réponses ont été gommées) : au premier coup d'oeil, on aperçoit la même configuration que pour la première ACM, avec trois pôles de projection des modalités. L'interprétation des axes¹² confirme cette ressemblance :

- de gauche à droite, puis de haut en bas, progressent les modalités des variables *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences, responsabilisation, solidarité, service public, , négociation des objectifs, professionnalisme, et dialogue* : le pôle situé en bas à droite correspond donc toujours à la description "officielle" des entretiens de progrès ;



- de manière symétrique (de bas en haut, puis de droite à gauche), progressent les modalités *magouilles, entreprise privée, flicage, concurrence, inégalités, passe-droit, dérives et moyen de contrôle pour la*

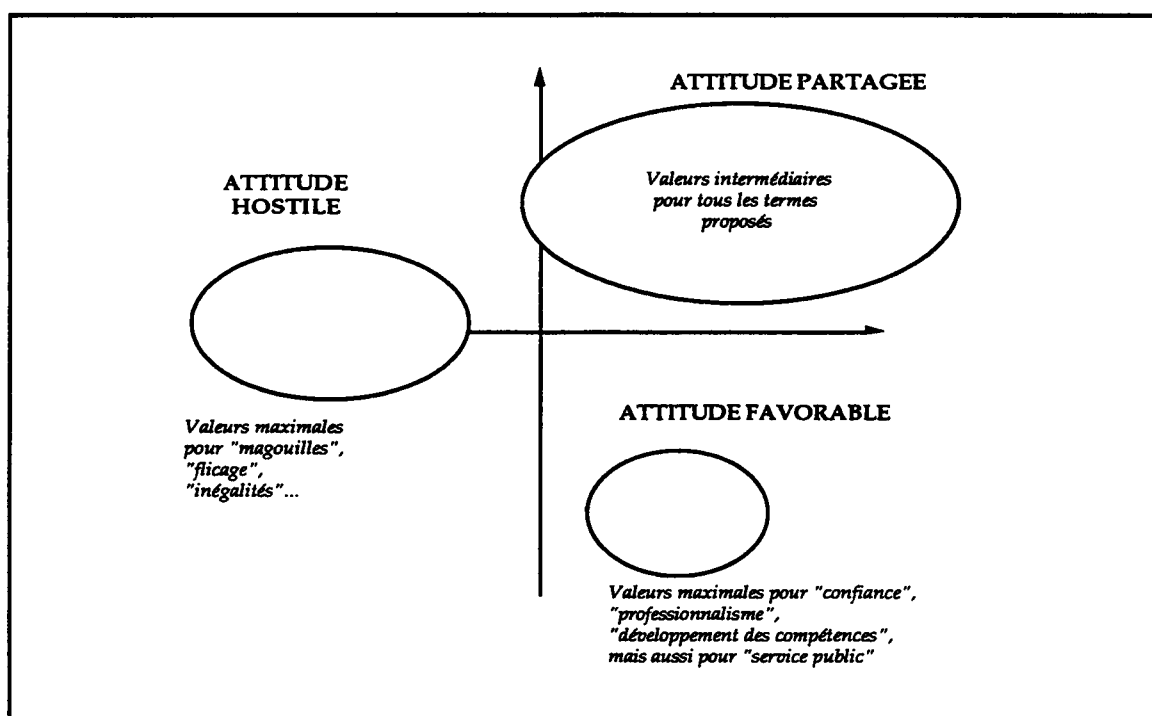
¹¹ Voir les caractéristiques de sa programmation en annexe 7 b.

¹² Voir les cartes de l'annexe 7 c.

hiérarchie : le pôle de réponses situé à gauche du graphique correspond donc toujours au discours "hostile" aux entretiens de progrès ;

- il y a en outre deux variables dont les modalités se répartissent en "boomerang" : il s'agit de *subjectivité* et de *jugement*. C'est sur ce dernier point qu'apparaît la seule différence par rapport à l'ACM de juin 1994 : deux des quatre variables "boomerang", *concurrence* et *moyen de contrôle pour la hiérarchie*, se comportent cette fois comme les variables "négatives" pour la distribution des modalités. En d'autres termes, ces deux expressions paraissent moins ambiguës et sont clairement utilisées par le discours hostile aux entretiens de progrès.

Le schéma réalisé à la suite du premier questionnaire reste donc valable. La cité civique continue d'inspirer l'attitude hostile, en face de laquelle une attitude très favorable se maintient, justifiée par des références multiples, y compris civiques.



b - Regard global sur la distribution des fréquences

Il y a donc toujours un pôle "hostile", qui utilise surtout les principes de la cité civique pour condamner l'entretien de progrès, un pôle "favorable", qui justifie ce dernier avec des références variées, et un pôle intermédiaire constitué de réponses partagées pour tous les termes

proposés. Si l'on cherche à présent à chiffrer l'importance relative de chacun des trois pôles, on peut dans un premier temps recourir aux moyennes obtenues pour les deux familles de termes¹³ :

| 1994 1995 | Pas du tout d'accord | | Peut-être | | Tout à fait d'accord | | N R | | Total |
|---|---|--------|-----------|--------|-------------------------|--------|--------|-------|-------|
| | Moyenne des scores pour les termes "positifs" | 34,0 % | 26,6 % | 44,5 % | 52,4 % | 19,6 % | 18,5 % | 1,9 % | |
| Moyenne des scores pour les termes "négatifs" | 15,2 % | 14,4 % | 35,0 % | 44,1 % | 46,0 % | 37,5 % | 3,8 % | 4,0 % | 100 % |

du côté des termes du discours "officiel" (les termes "positifs"), la moyenne de répondants se déclarant "tout à fait d'accord" ne varie pratiquement pas, alors que les opposants à ce discours diminuent légèrement, au profit de réponses partagées ; du côté des termes "négatifs", on aperçoit une nette diminution de la moyenne d'accords spontanés avec le discours hostile, au profit non d'un désaccord mais d'une position partagée.

En d'autres termes, si la structure globale en trois pôles est confirmée, on peut dire en première analyse que le pôle "favorable" reste stable et que le pôle "hostile" diminue légèrement au profit des jugements intermédiaires.

c - Regard sur les distributions de fréquences terme à terme

Ce constat serait plutôt de nature à réjouir un DRH, même si celui-ci pourrait être déçu par l'absence de raz-de-marée en faveur de l'entretien de progrès. Cependant, cette conclusion doit être nuancée, car l'examen des fréquences terme à terme révèle ce que cachent les moyennes. On peut en effet distinguer d'une part des évolutions "positives" pour la réception de l'entretien de progrès, et d'autre part des évolutions "négatives".

¹³ Les tableaux complets se trouvent en annexe 7 g.

Du côté des évolutions "positives", on observe que le pourcentage de "tout à fait d'accord" augmente pour les items *confiance*, *échange ouvert et franc*, *dialogue*, et qu'il diminue pour tous les termes négatifs :

| % de répondants "tout à fait d'accord" | en juin 1994 | en mai 1995 |
|--|--------------|-------------|
| <i>confiance</i> | 10,7 % | 14,2 % |
| <i>échange ouvert et franc</i> | 15,9 % | 19,7 % |
| <i>dialogue</i> | 19,8 % | 28,9 % |

| % de répondants "tout à fait d'accord" | en juin 1994 | en mai 1995 |
|---|--------------|-------------|
| <i>subjectivité</i> | 29,0 % | 23,4 % |
| <i>magouilles</i> | 41,7 % | 32,1 % |
| <i>entreprise privée</i> | 56,7 % | 47,2 % |
| <i>jugement</i> | 38,1 % | 35,8 % |
| <i>flicage</i> | 40,1 % | 32,6 % |
| <i>concurrence</i> | 50,0 % | 43,1 % |
| <i>inégalités</i> | 57,5 % | 39,9 % |
| <i>passé-droit</i> | 41,3 % | 33,9 % |
| <i>dérives</i> | 41,3 % | 33,0 % |
| <i>moyen de contrôle pour la hiérarchie</i> | 63,9 % | 53,7 % |

Mais des évolutions "négatives" sont également à noter. On remarque en effet que le pourcentage de "tout à fait d'accord" diminue pour les termes *développement des compétences*, *responsabilisation*, *solidarité*, *service public*, *négociation des objectifs*, *professionnalisme* :

| % de répondants "tout à fait d'accord" | en juin 1994 | en mai 1995 |
|--|--------------|-------------|
| <i>développement des compétences</i> | 23,4 % | 16,1 % |
| <i>responsabilisation</i> | 25,0 % | 22,0 % |
| <i>solidarité</i> | 9,1 % | 8,3 % |
| <i>service public</i> | 17,5 % | 13,8 % |
| <i>négociation des objectifs</i> | 27,0 % | 18,8 % |
| <i>professionnalisme</i> | 27,8 % | 24,3 % |

Ainsi, au vu successivement de l'analyse des correspondances multiples puis de la distribution des fréquences, notre proposition n'est pas

entièrement validée. Certes, il y a progression globale de l'adhésion aux termes "positifs", mais d'une part cette progression ne traduit pas exactement une progression de l'attitude favorable aux entretiens de progrès, et d'autre part la structure des représentations reste stable, avec notamment un pôle "civique" et un pôle mélangeant divers principes de justification. Ceux-ci sont peut-être vus davantage sous l'angle de la "confiance" et de la convivialité, mais un peu moins dans la perspective d'un acte de gestion. On ne peut donc pas dire, comme nous l'avions proposé, que l'introduction des outils modifie véritablement la structure des conventions en place.

3) Examen des tendances significatives

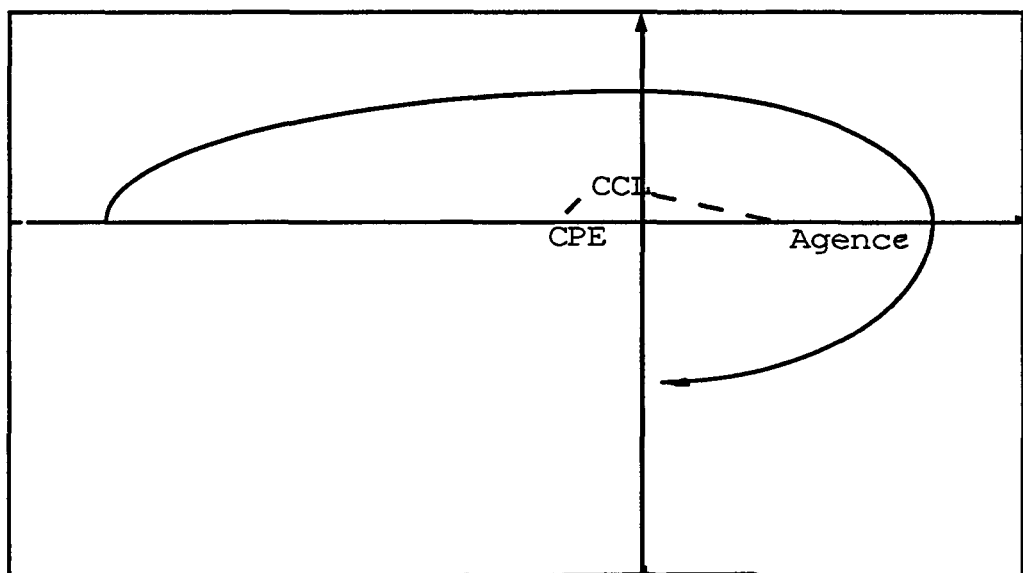
Regardons à présent si les tendances significatives constatées en juin 1994 sont modifiées ou non. Rappelons que lors du premier questionnaire, les deux centres "techniques" affichaient des réponses globalement plus "hostiles" à l'entretien de progrès (EP) que l'Agence ; au-delà de 5 ans d'ancienneté, les individus reconnaissaient moins dans l'EP un outil de *dialogue* ; les métiers techniques associaient moins que les autres l'EP à *confiance, développement des compétences et responsabilisation* ; les agents de maîtrise associaient moins que les agents l'EP à *échange ouvert et franc* ou à *développement des compétences*, et ils dénonçaient davantage que les cadres la *subjectivité, la concurrence* et les *inégalités* ; ceux dont la mère travaillait ou avait travaillé dans le secteur public voyaient davantage dans l'EP un *moyen de contrôle pour la hiérarchie* ; enfin, ceux qui avaient déjà passé un EP reconnaissaient à cet exercice moins de *professionnalisme* que les autres.

a - Tendances de 1994 confirmées¹⁴

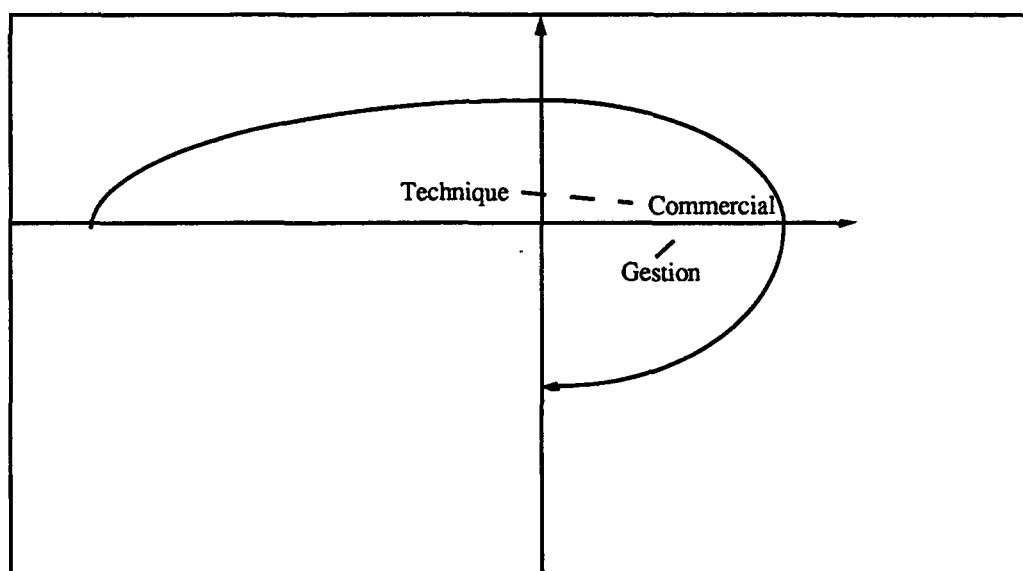
Parmi ces tendances, certaines apparaissent confirmées, d'autres non. Comme en 1994, les disparités professionnelles et hiérarchiques se retrouvent. En premier lieu, les deux centres techniques affichent toujours

¹⁴ Voir les tableaux contenant les statistiques de tests en annexe 7 e. Nous ne donnons ici que les résultats de ces tests, assortis de la visualisation que permet la technique de la projection des variables nominales sur les axes de l'ACM (programmation précisée en annexe 7 e, et carte complète en annexe 7 f).

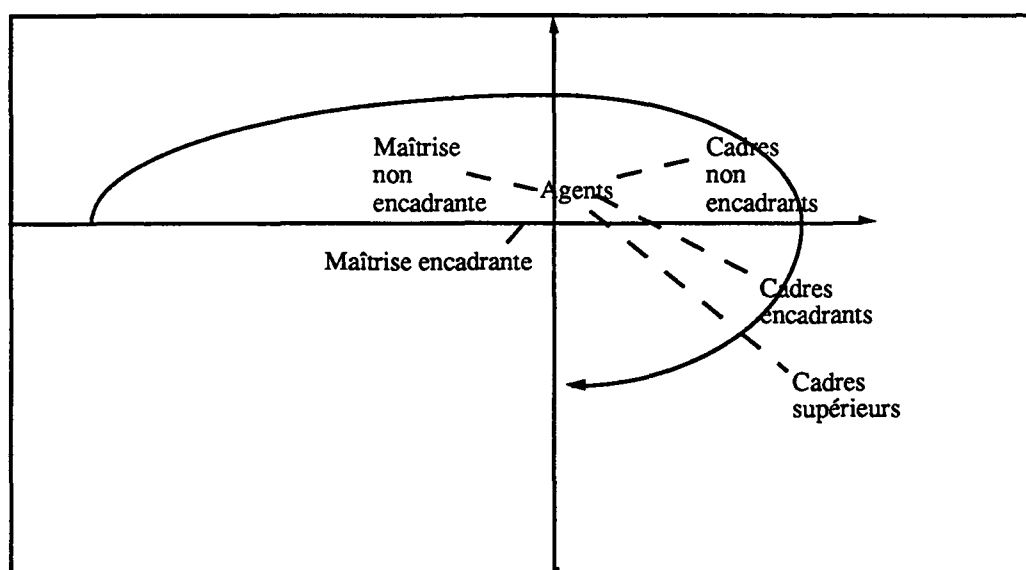
des réponses significativement plus "hostiles " que l'Agence : les scores sont moins élevés pour *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences, responsabilisation, solidarité, service public, négociation des objectifs, professionnalisme, dialogue*, et symétriquement plus importants pour *magouilles, entreprise privée, flicage, passe-droit*.



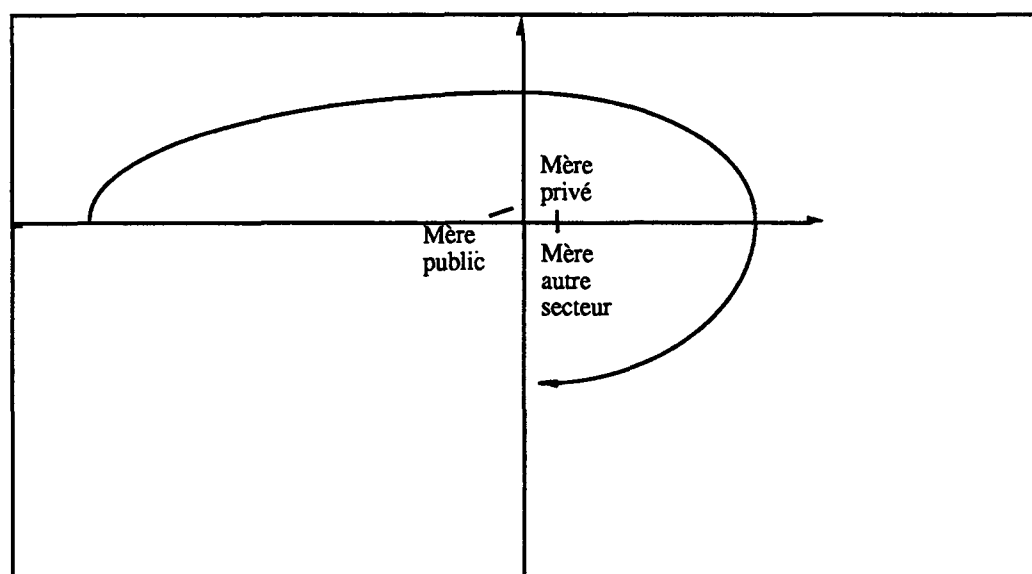
En deuxième lieu, les métiers techniques se différencient toujours par une hostilité plus grande : les scores correspondants à ces métiers sont moindres pour *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences, responsabilisation, solidarité, service public, négociation des objectifs, professionnalisme, dialogue*, et plus forts pour *magouilles, entreprise privée, flicage, inégalités, passe-droit, dérives*.



En troisième lieu, les réponses des agents de maîtrise continuent de se distinguer de celles des agents et des cadres. Face aux agents, les agents de maîtrise voient dans l'EP moins le *service public* et la *solidarité*, et davantage le *jugement*. Face aux cadres, ils se distinguent par des scores plus élevés pour *subjectivité*, *magouilles*, *entreprise privée*, *jugement*, *flicage*, *inégalités*, *passé-droit*, *dérives*, et des scores plus faibles pour *confiance*, *échange ouvert et franc*, *développement des compétences*, *responsabilisation*, *solidarité*, *service public*, *négociation des objectifs*, *professionnalisme*, *dialogue*.

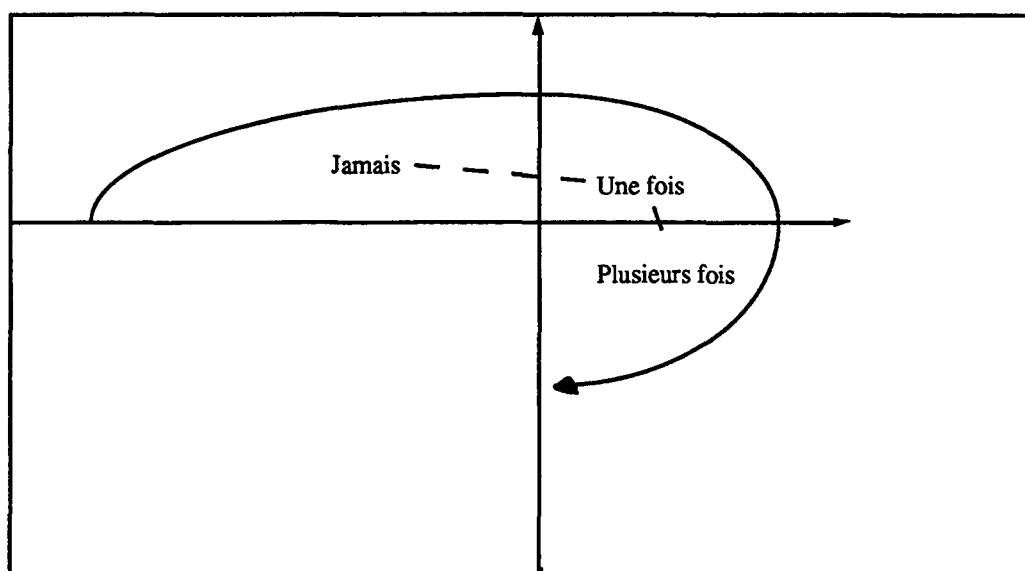


En quatrième et dernier lieu, alors que le secteur d'activité du père n'apparaît pas comme une variable discriminante, le secteur d'activité de la mère l'est, mais pour le seul terme *développement des compétences*.

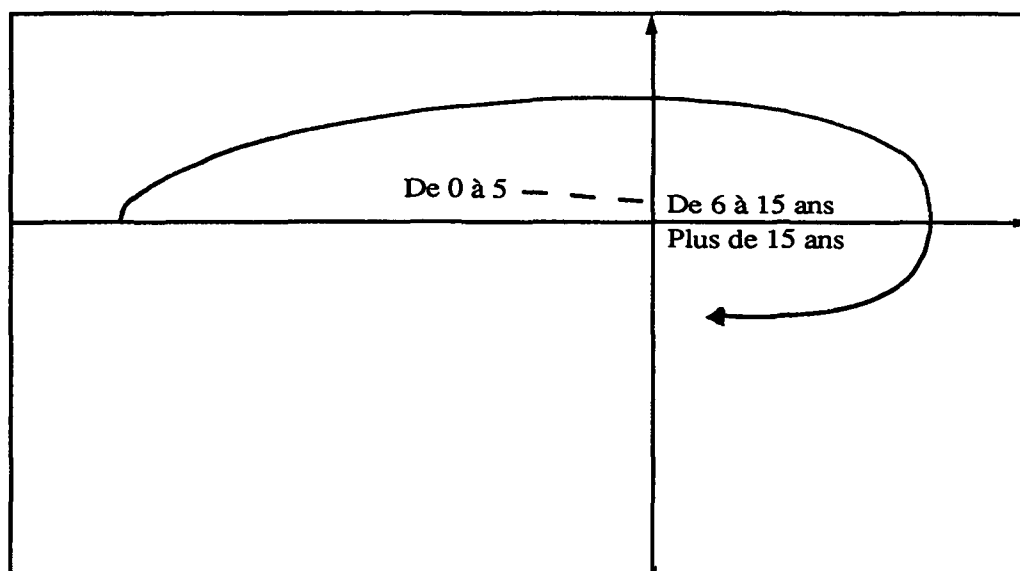


b - Tendances propres aux réponses de 1995

Deux changements sont à relever ici ; l'un est attendu, l'autre non. Celui qui est attendu concerne l'attitude de ceux qui n'ont pas passé d'entretien de progrès : dans l'échantillon de 1995, ce groupe est presque exclusivement composé de personnes l'ayant refusé, et lui étant donc hostiles : leurs réponses attribuent des scores plus élevés pour *magouilles, entreprise privée, flicage, inégalités, passe-droit, dérives*, et des scores moindres pour *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences, responsabilisation, service public, négociation des objectifs, professionnalisme, dialogue*.



Le changement inattendu concerne l'impact de l'ancienneté : on constate la tendance exactement inverse de celle de 1994, à savoir que les "plus de 5 ans" associent davantage l'EP au *dialogue*.



III - CONCLUSIONS DE LA DOUBLE ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE EN FONCTION DES ETABLISSEMENTS

Les deux vagues de questionnaires nous procurent une source d'information précieuse sur les représentations sociales des outils du modèle de la compétence, avant et après leur diffusion. Puisque nous avons observé les différentes introductions de ces outils dans chaque centre de l'échantillon, il apparaît utile de repérer les évolutions et les permanences de ces représentations selon les centres (1), puis de connaître les réactions des gestionnaires face à celles-ci (2), avant de conclure sur quelques points-clés de cette évolution (3).

1) Les évolutions des représentations selon les centres

Les résultats généraux que nous avons présentés au cours des précédentes sections de ce chapitre ont fait ressortir une tendance : entre juin 1994 et mai 1995, l'attitude "hostile" aux entretiens de progrès a vu son audience diminuer, au profit non du pôle "très favorable", mais au bénéfice de l'attitude partagée. S'agit-il d'une évolution que l'on peut constater dans chacun des trois centres de l'échantillon, ou est-ce le résultat non significatif

de tendances contradictoires ? L'examen des chiffres pour chaque établissement va nous fournir la réponse.

a - Au Centre principal d'exploitation

Ce centre, rappelons-le, est celui où le pôle "hostile", en juin 1994, était le plus nourri, et où nous avons observé un processus de contre-traduction défavorable aux nouvelles classifications comme au système d'appréciation par entretien.

Evolution des représentations de l'entretien de progrès
au Centre principal d'exploitation

"Pourcentages" calculés sur 68 répondants en juin 1994 et sur 51 répondants en mai 1995.¹⁵

- Premier indicateur : les réactions aux termes "positifs"

| <i>D'accord ?</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|--|--------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Confiance | 61,8 | 41,2 | 26,5 | 45,1 | 10,3 | 11,8 |
| Echange ouvert et franc | 48,5 | 33,3 | 42,6 | 49,0 | 7,4 | 13,7 |
| Dévelop- pement des compétences | 42,7 | 33,3 | 44,1 | 41,2 | 13,2 | 23,5 |
| Respon- sabilisation | 35,3 | 23,5 | 45,6 | 49,0 | 14,7 | 27,5 |
| Solidarité | 63,2 | 52,9 | 25,0 | 43,1 | 7,4 | 2,0 |
| Service public | 63,2 | 58,8 | 26,5 | 35,3 | 10,3 | 5,9 |
| Négociation des objectifs | 33,8 | 23,5 | 42,6 | 51,0 | 23,5 | 15,7 |

¹⁵ Il est clair que le terme de "pourcentages" est impropre pour des effectifs inférieurs à 100. Néanmoins, nous pouvons, par ce calcul, comparer avec plus de lisibilité les données recueillies.

| | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Professionnalisme | 38,2 | 21,6 | 39,7 | 45,1 | 22,1 | 23,5 |
| Dialogue | 29,4 | 19,6 | 55,9 | 45,1 | 13,2 | 23,5 |
| Moyenne des scores pour les termes "positifs" | 46,2 | 34,2 | 38,8 | 44,9 | 13,6 | 16,3 |

| <i>Rappel : ensemble de l'échantillon</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|--|--------------------|-------------|------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Moyenne des scores pour les termes "positifs" | 34,0 | 26,6 | 44,5 | 52,4 | 19,6 | 18,5 |

Premier constat : les termes "positifs" décrivant les entretiens de progrès dans le discours officiel engendrent, au CPE comme dans l'ensemble de notre échantillon, une contestation moins marquée (de 46,2 % en moyenne, elle tombe à 34,2 %) et un renforcement de l'attitude partagée (de 38,8 % à 44,9 %). La seule différence entre le CPE et la tendance générale de l'échantillon est que, dans le centre, l'adhésion au discours officiel progressent (de 13,6 % à 16,3 %), alors qu'ils diminuent - très légèrement - dans l'échantillon.

- Second indicateur : les réactions aux termes "négatifs"

| <i>D'accord ?</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|--------------------------|--------------------|-------------|------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Subjectivité | 26,5 | 21,6 | 36,8 | 49,0 | 27,9 | 25,5 |
| Magouilles | 19,1 | 19,6 | 25,0 | 37,3 | 54,4 | 43,1 |
| Entreprise privée | 10,3 | 15,7 | 19,1 | 21,6 | 70,6 | 62,7 |
| Jugement | 13,2 | 11,8 | 45,6 | 41,2 | 38,2 | 45,1 |

| | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Flicage | 17,6 | 29,4 | 27,9 | 35,3 | 50,0 | 35,3 |
| Concurrence | 17,6 | 11,8 | 26,5 | 41,2 | 52,9 | 41,2 |
| Inégalités | 7,4 | 19,6 | 27,9 | 33,3 | 63,2 | 47,1 |
| Passe-droit | 17,6 | 19,6 | 26,5 | 25,5 | 52,9 | 41,2 |
| Dérives | 16,2 | 13,7 | 30,8 | 33,3 | 47,1 | 39,2 |
| Moyen de contrôle pour la hiérarchie | 11,8 | 2,0 | 25,0 | 33,3 | 63,2 | 56,9 |
| Moyenne des scores pour les termes "négatifs" | 15,7 | 16,5 | 29,1 | 35,1 | 52,0 | 43,9 |

| <i>Rappel : ensemble de l'échantillon</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|--|--------------------|-------------|------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Moyenne des scores pour les termes "négatifs" | 15,2 | 14,4 | 35,0 | 44,1 | 46,0 | 37,5 |

Second constat, qui renforce le premier : les termes du discours hostile aux entretiens de progrès recueillent, au CPE comme dans l'échantillon, moins d'accord (43,9 % au lieu de 52,0 % en moyenne), un peu plus de désaccord, et laissent une part croissante d'opinions partagées.

En d'autres termes, avec le temps - et la diffusion, même relative, des entretiens de progrès - les représentations de cet établissement suivent globalement la même tendance que dans l'échantillon : l'audience de la contestation appuyée sur la cité civique s'effrite, au profit d'une attitude prudente et nuancée. La seule différence, relative, avec l'échantillon global est dans une progression de l'adhésion au discours "officiel", sans doute due au "retard" qu'avait cette adhésion à l'intérieur de ce centre, par comparaison avec les autres. L'arbre ne devant pas cacher la forêt, il reste que la résistance "civique" au modèle de la compétence reste plus forte dans cet établissement que dans l'échantillon.

b - A l'Agence

Partie d'une situation initiale de désaccord moins important, l'Agence connaît-elle, à la faveur de la diffusion des entretiens de progrès et de la tentative de traduction que nous avons décrite, des représentations plus réceptives au modèle de la compétence ? Rien n'est moins sûr, comme l'indiquent les chiffres ci-dessous.

Evolution des représentations de l'entretien de progrès à l'Agence

"Pourcentages" calculés sur 91 répondants en juin 1994 et sur 73 répondants en mai 1995.

- Premier indicateur : réactions aux termes "positifs"

| D'accord ? | Pas du tout | | Peut-être | | Tout à fait | |
|--|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Confiance | 25,3 | 16,4 | 59,3 | 58,9 | 15,4 | 24,7 |
| Echange ouvert et franc | 22,0 | 13,7 | 53,8 | 61,6 | 19,8 | 23,3 |
| Dévelop- pement des compétences | 14,3 | 9,6 | 50,5 | 69,9 | 34,1 | 15,1 |
| Respon- sabilisation | 19,8 | 8,2 | 42,9 | 61,6 | 36,3 | 27,4 |
| Solidarité | 40,7 | 30,1 | 40,7 | 54,8 | 13,2 | 13,7 |
| Service public | 44,4 | 32,9 | 32,2 | 46,6 | 21,1 | 17,8 |
| Négociation des objectifs | 14,3 | 6,8 | 51,6 | 67,1 | 30,8 | 23,3 |
| Profession- nalisme | 22,0 | 12,3 | 41,8 | 54,8 | 34,1 | 30,1 |
| Dialogue | 18,7 | 6,8 | 52,7 | 57,5 | 25,3 | 31,5 |

| | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Moyenne des scores pour les termes "positifs" | 24,6 | 15,2 | 47,3 | 59,2 | 25,6 | 23,0 |
|--|------|------|------|------|------|------|

Face aux termes du discours officiel, les agents et cadres de l'Agence expriment certes moins d'hostilité (de 24,6 % à 15,2 %) et plus d'hésitations (de 47,3 à 59,2 %) ; mais dans le même temps, leur adhésion à ces termes est légèrement entamée. Ce recul est en fait la conjonction d'une reconnaissance plus grande de la *confiance*, de l'*échange ouvert et franc* et du *dialogue*, et d'un doute croissant face au *développement des compétences*, à la *négociation des objectifs* et au *professionnalisme*.

- Second indicateur : réaction aux termes "négatifs"

| <i>D'accord ?</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|--|--------------------|-------------|------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Subjectivité | 12,1 | 11,0 | 56,0 | 65,8 | 28,6 | 16,4 |
| Magouilles | 24,2 | 27,4 | 35,2 | 54,8 | 38,5 | 17,8 |
| Entreprise privée | 13,2 | 15,1 | 27,5 | 42,5 | 52,8 | 37,0 |
| Jugement | 6,6 | 8,2 | 47,3 | 47,9 | 44,0 | 32,9 |
| Flicage | 26,4 | 30,1 | 34,1 | 47,9 | 36,3 | 21,9 |
| Concurrence | 8,8 | 12,3 | 41,8 | 43,8 | 47,3 | 37,0 |
| Inégalités | 11,0 | 15,1 | 34,1 | 54,8 | 53,8 | 28,8 |
| Passe-droit | 19,8 | 21,9 | 40,7 | 54,8 | 34,1 | 19,2 |
| Dérives | 16,5 | 19,2 | 42,9 | 46,6 | 35,2 | 26,0 |
| Moyen de contrôle pour la hiérarchie | 11,0 | 6,8 | 22,0 | 35,6 | 63,7 | 49,3 |
| Moyenne des scores pour les termes "négatifs" | 15,0 | 16,7 | 38,2 | 49,5 | 43,4 | 28,6 |

Les chiffres confirment, à l'Agence, le recul du pôle "hostile" et la progression des attitudes partagées. Même dans un environnement apparemment plus favorable au modèle de la compétence - ne serait-ce que par l'absence d'identités professionnelles de techniciens dans cet établissement commercial -, l'évolution des représentations n'est pas spectaculaire.

c - Au Centre de construction de lignes

Le Centre de construction de lignes, établissement technique où une traduction a été tentée, présente des caractéristiques proches de celles de l'Agence et du Centre principal d'exploitation pour l'évolution des représentations.

Evolution des représentations de l'entretien de progrès au Centre de construction de lignes

"Pourcentages" calculés sur 93 répondants en juin 1994 et sur 94 répondants en mai 1995.

- Premier indicateur : réactions aux termes "positifs"

| <i>D'accord ?</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|--|--------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Confiance | 33,3 | 28,7 | 60,2 | 62,8 | 6,5 | 7,4 |
| Echange ouvert et franc | 31,2 | 26,6 | 49,5 | 53,2 | 30,1 | 20,2 |
| Dévelop- pement des compétences | 31,2 | 24,5 | 46,2 | 62,8 | 20,4 | 12,8 |
| Respon- sabilisation | 26,9 | 26,6 | 49,5 | 56,4 | 21,5 | 14,9 |
| Solidarité | 54,8 | 50,0 | 38,7 | 41,5 | 6,5 | 7,4 |
| Service public | 48,4 | 45,7 | 30,1 | 37,2 | 19,4 | 14,9 |

| | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Négociation des objectifs | 25,8 | 29,8 | 47,3 | 48,9 | 25,8 | 17,0 |
| Professionalisme | 30,1 | 25,5 | 41,9 | 53,2 | 25,8 | 20,2 |
| Dialogue | 25,8 | 24,5 | 51,6 | 45,7 | 19,4 | 29,8 |
| Moyenne des scores pour les termes "positifs" | 34,2 | 31,3 | 46,1 | 51,3 | 20,6 | 16,1 |

Si, globalement, le pôle "hostile" diminue (de 34,2 % à 31,3 %) et si les attitudes partagées progressent (de 46,1 % à 51,3 %), les opinions très favorables apparaissent moins nombreuses (de 20,6 % à 16,1 %). Comme dans le cas de l'Agence, les items de convivialité (*confiance, échange ouvert et franc, dialogue*) ont plus de force de conviction que les données davantage gestionnaires (*développement des compétences, négociation des objectifs*).

- Second indicateur : réactions aux termes "négatifs"

| <i>D'accord ?</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| | <i>En juin 1994</i> | <i>En mai 1995</i> | <i>En juin 1994</i> | <i>En mai 1995</i> | <i>En juin 1994</i> | <i>En mai 1995</i> |
| Subjectivité | 12,9 | 9,6 | 49,5 | 55,3 | 30,1 | 27,7 |
| Magouilles | 19,4 | 12,8 | 43,0 | 48,9 | 35,5 | 37,2 |
| Entreprise privée | 19,4 | 10,6 | 26,9 | 37,2 | 50,5 | 46,8 |
| Jugement | 19,4 | 17,0 | 40,9 | 48,9 | 32,3 | 33,0 |
| Flicage | 19,4 | 16,0 | 37,6 | 41,5 | 36,6 | 39,4 |
| Concurrence | 14,0 | 8,5 | 31,2 | 40,4 | 50,5 | 48,9 |
| Inégalités | 12,9 | 12,8 | 29,0 | 41,5 | 57,0 | 44,7 |
| Passe-droit | 15,1 | 10,6 | 40,9 | 45,7 | 39,8 | 40,4 |
| Dérives | 11,8 | 12,8 | 37,6 | 50,0 | 43,0 | 35,1 |
| Moyen de contrôle pour la hiérarchie | 8,6 | 3,2 | 25,8 | 39,4 | 64,5 | 55,3 |

| | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Moyenne des scores pour les termes "négatifs" | 15,3 | 11,4 | 36,2 | 44,9 | 44,0 | 40,9 |
|---|------|------|------|------|------|------|

La croissance des opinions partagées et le recul relatif de l'attitude hostile sont confirmés, mais le maintien de cette dernière à un haut niveau permet un rapprochement avec la situation du Centre principal d'exploitation.

2) Réactions des gestionnaires

Ces résultats ont été présentés à plusieurs reprises à France Télécom, aussi bien en Direction régionale que dans les trois établissements concernés¹⁶. A la lumière d'une synthèse des évolutions constatées, voyons quelles sont les réactions en DRH et dans les établissements.

a - Synthèse des évolutions constatées

L'examen des tendances par centre a fait ressortir des points communs et des différences :

- dans les points communs, on remarque deux éléments. D'une part, les attitudes partagées progressent partout, pour atteindre des niveaux élevés : entre un tiers et la moitié des réponses au CPE, près de la moitié des réponses à l'Agence et au CCL. D'autre part, l'attitude d'hostilité recueille moins d'adhésion, non seulement là où a eu lieu une traduction (cas de l'Agence et du CCL) mais encore au CPE. Autrement dit, si le temps semble jouer en faveur du modèle de la compétence en rendant moins crédible le discours qui lui est hostile, il n'apporte pas une véritable conversion des repères : les conventions favorables aux entretiens de progrès apparaissent

¹⁶ Comme les résultats du questionnaire de juin 1994, ceux de mai 1995 ont été d'une part présentés aux chefs de centre, d'autre part portés à la connaissance de tous les agents par la distribution d'un recto-verso synthétique.

stables, voire en léger recul, et c'est donc plutôt à une anomie progressive qu'on assiste, avec la progression des réponses intermédiaires ;

- dans les différences, on relève les spécificités de chaque établissement. Le CPE est ainsi le centre où l'hostilité aux entretiens de progrès reste la plus élevée ; l'Agence est le lieu où les attitudes partagées atteignent les scores les plus importants ; le Centre de construction de lignes combine une forte hostilité et un niveau élevé d'opinions partagées. Il est possible d'attribuer ces spécificités à l'effet conjoint des tentatives de traduction et des identités professionnelles présentes dans chaque établissement : là où il y aurait des efforts de traduction, on constaterait une fuite du pôle "hostile" en direction du pôle de réponses partagées ; mais là où seraient présents des métiers techniques, cette fuite serait contrecarrée ou amoindrie par une résistance de la référence civique.

| | | <i>Pas du tout</i> | | <i>Peut-être</i> | | <i>Tout à fait</i> | |
|---|---------------|--------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 | En juin 1994 | En mai 1995 |
| Moyennes des scores pour les termes "positifs" | <i>CPE</i> | 46,2 % | 34,2 % | 38,8 % | 44,9 % | 13,6 % | 16,3 % |
| | <i>Agence</i> | 24,6 % | 15,2 % | 47,3 % | 59,2 % | 25,6 % | 23,0 % |
| | <i>CCL</i> | 34,2 % | 31,3 % | 46,1 % | 51,3 % | 20,6 % | 16,1 % |
| Moyennes des scores pour les termes "négatifs" | <i>CPE</i> | 15,7 % | 16,5 % | 29,1 % | 35,1 % | 52,0 % | 43,9 % |
| | <i>Agence</i> | 15,0 % | 16,7 % | 38,2 % | 49,5 % | 43,4 % | 28,6 % |
| | <i>CCL</i> | 15,3 % | 11,4 % | 36,2 % | 44,9 % | 44,0 % | 40,9 % |

b - Réactions en DRH régionale

A la suite du premier questionnaire, une restitution de résultats avait été organisée en DRH de région, avec la participation de représentants des établissements concernés¹⁷. Nous organisons une réunion semblable à l'occasion du second questionnaire, à laquelle participent là aussi représentants des centres et membres de la DRH. Dans la présentation des

¹⁷ Cf. le début de ce chapitre (I, 1).

résultats, nous insistons sur la lenteur de l'évolution des représentations, en l'éclairant à partir de la grille de l'économie des conventions.

Le constat de cette relative permanence des représentations ne surprend que peu les participants de cette réunion, qui s'attendaient à ce que *"les hostiles restent hostiles"*, et qui sont surtout attentifs au phénomène de fuite du pôle "hostile" vers les attitudes partagées. De même, la moins grande crédibilité des entretiens de progrès en tant qu'acte de gestion correspond aux informations qui leur sont parvenues : l'ouverture d'examens de l'aptitude pour lesquels l'admissibilité n'est réservée qu'à quelques-uns (selon l'appréciation codée portée sur l'entretien de progrès) provoque en effet des déceptions et des frustrations.

Les membres de la DRH sont en revanche davantage attentifs à l'analyse que nous proposons, en termes de "cités", sans doute parce qu'elle représente une formulation synthétique de ce qu'ils perçoivent intuitivement tous les jours. Le DRH demande : *"Que se passe-t-il ailleurs ?"* Une stagiaire du département, qui réalise à cette période une étude sur la manière dont les supports des entretiens de progrès sont remplis, donne alors son témoignage à propos de la SNCF, dont elle est issue : *"On y trouve la même contradiction entre le civique et le reste. Les gens font l'entretien d'appréciation, mais sans enjeux : c'est seulement pour le dialogue, l'échange, et la chaîne hiérarchique n'est pas forcément formée. En plus, on ne sait pas encore très bien quelle est la conséquence gestionnaire de cet entretien !"*

c - Réactions des chefs de centre

Qu'en disent les gestionnaires les plus concernés, au niveau opérationnel, c'est-à-dire les chefs de centre ? Nous les avons rencontrés séparément, afin de recueillir leurs perceptions et nous informer de la suite de la diffusion des entretiens de progrès chez eux.

Le directeur du Centre principal d'exploitation, qui avait connu la tourmente des reclassifications ainsi qu'une pétition de son personnel contre les entretiens de progrès¹⁸, attribue le recul du pôle "hostile" à la

¹⁸ Cf. le chapitre 5. Entre ces événements et l'entrevue dont nous parlons, dix-huit mois se sont écoulés.

confirmation de la garantie de l'emploi et du maintien du statut de fonctionnaire pour les agents. Il est également sensible à la structure des justifications : *"Le pôle favorable n'est pas un pôle de libéralisme exacerbé : c'est le service public, pas à n'importe quel prix."* Au sein de son établissement, cette conception continue à rencontrer des échos très différenciés : ainsi, certains agents du service des "essais et mesures", très divisés à la suite des reclassifications, acceptent finalement de passer l'entretien de progrès, et selon le directeur, *"certains changent d'attitude après !"*. En revanche, les techniciens de la commutation, dont l'unité sur l'alternative reclassement/reclassification commence à s'effriter¹⁹, poursuivent leur refus collectif de tout entretien de progrès. Ces techniciens sont un exemple du "noyau dur" du pôle d'hostilité repéré lors de l'analyse des correspondances multiples.

A l'Agence, la tonalité est plus optimiste. Son directeur se dit *"agréablement surpris"* devant les résultats de l'analyse qualité faite en interne sur les supports d'entretien de progrès : *"Je me souviens des premiers entretiens des cadres, il fallait voir ce que c'était ! Pour une première fois, l'outil est correctement maîtrisé, même si des imperfections doivent être corrigées, comme le décalage entre l'appréciation et son codage, ou la fixation de certains objectifs pour les agents."* Selon lui, la disparité observée et confirmée dans les résultats du questionnaire était à prévoir, étant donné la tenue des premiers examens de l'aptitude : *"On a recouru aux appréciations codées. Elles accentuent parfois un phénomène de clan : les jeunes dynamiques contre les anciens du 'service public'."*

Du côté du Centre de construction de lignes, le directeur est plus attentif à la progression des réponses indiquant une convivialité et à la baisse de la dimension gestionnaire des entretiens de progrès. Cette dernière est due pour lui, de manière générale, au fait que *"la mise en oeuvre des idées n'est pas fameuse : les textes sont très chouettes, la mise en oeuvre est très longue, et les textes ne parlent que des points forts..."* Il y a de plus, selon lui, un effet cumulatif dans la déception face à l'entretien de progrès :

¹⁹ Près de deux ans après les propositions de reclassification, cette question du choix entre reclassement et reclassification se pose toujours pour ces techniciens, qui ont appris récemment que les recours qu'ils avaient déposés ont été refusés. Or, devant faire ce choix aujourd'hui, ils décident en connaissance des résultats nationaux provisoires, qui font apparaître 80 % de choix en faveur de la reclassification. Selon le chef de centre, le souci d'être du côté de la majorité, c'est-à-dire de ces 80 %, pèserait dans le discernement de certains d'entre eux, et menacerait donc l'unité du groupe...

"Il y a pour les gens une spirale de l'échec : une erreur commise en janvier est tirée jusqu'à la fin de l'année, sanctionnée par l'entretien de progrès et empêche de se présenter à l'examen de l'aptitude l'année suivante... Ça, c'est pas trop professionnel !"

3) Les points-clefs de l'évolution

Au terme de cette dernière phase de l'étude, il est bon de rassembler quelques points-clefs de l'évolution appréhendée au travers de notre double questionnaire : la permanence de la structure des conventions, la variabilité des effectifs des différents pôles, et les risques de fractures organisationnelles.

a - La permanence de la structure des conventions

La littérature en gestion nous avait aiguillé, lors de la constitution de notre modèle d'analyse, vers l'idée que les instruments de gestion sont moins neutres qu'il n'y paraît pour l'organisation, et qu'ils étaient peut-être de nature à faire évoluer les représentations. Cette idée sera peut-être vérifiée sur le long terme, et d'autres recherches permettront de le vérifier. Pour l'heure, il n'est cependant pas possible d'affirmer que les outils modifient la structure des conventions : en l'espace d'un an, cette structure présente une certaine permanence.

En particulier, la présence durable d'un pôle de réponses mixtes, mêlant les principes et les références de plusieurs ordres, y compris l'ordre civique, et celle d'un pôle intermédiaire, qui tend à s'étendre, donnent à repérer une donnée de fond pour les chercheurs comme pour les gestionnaires, sur laquelle nous reviendrons : l'éclatement et la disparité des représentations et des repères cognitifs. Difficile, dans cette mesure, de parler de culture d'entreprise unique. Le monde des Télécom est aujourd'hui hétérogène, à l'image de ce groupe d'agents dont nous avons entendu la discussion à propos des examens de l'aptitude²⁰ :

²⁰ Discussion entendue à l'occasion de la distribution, en Centre de construction de lignes, des résultats de notre deuxième questionnaire.

- "- EDA, je sais maintenant ce que ça veut dire : emploi donné d'avance !
- Mais non...
- Tu crois encore au Père Noël ? Tu crois que c'est plus juste comme c'est maintenant ?
- Ouais, à présent, c'est au profil.
- C'est ça, au profil, alors que dans un concours, on recrute celui qui est le meilleur...
- Mais on recrute toujours le meilleur, et à l'entretien, on a des billes pour se défendre.
- Non, mon vieux, ça peut pas être juste..."

b - La variabilité des effectifs des différents pôles

Pour autant, l'action des gestionnaires dont nous avons été témoin n'a pas été sans impact : les effectifs de ces différents pôles ont évolué, même sur la courte durée qu'est l'année qui sépare les deux questionnaires. Il est bien entendu délicat de faire la part des choses quant aux causes de cette variabilité : s'agit-il du temps qui s'est écoulé, de l'évolution du contexte politique et stratégique de France Télécom, des outils eux-mêmes ? Quel peut être, toutes choses égales par ailleurs, l'impact d'une traduction ? Cette question ne peut avoir de réponse au travers de notre étude, puisque nous avons observé des traductions portant sur des enjeux différents, à des moments différents de la Réforme de France Télécom, et dans des établissements différents. Ce qu'on peut dire en revanche, c'est que des traductions sont possibles même dans des centres techniques, et qu'elles ne bouleversent pas la structure des conventions à court terme.

c - Les risques de fractures organisationnelles

Dernier élément à garder en mémoire en conclusion de cette enquête quantitative : les risques de fractures organisationnelles. En effet, les résultats des deux questionnaires convergent pour faire apparaître plusieurs coupures au sein de l'organisation. La plus spectaculaire concerne le monde des techniciens - au travers des centres ou des métiers techniques - et celui des non-techniciens, coupure confirmée au travers des observations et des interviews que nous avons menées. Cette coupure, selon le DRH de France Télécom à Lyon, "se repère partout. A terme, nos besoins commerciaux vont croître. Mais comment fait-on évaluer les gens ?" Telle est bien la question cruciale pour l'avenir de France Télécom, si on veut éviter

l'exclusion définitive de cette population de la gestion des compétences. Dans une entreprise de service public, cette question est d'autant plus cruciale que l'identité de technicien se double d'un fort attachement à la cité civique, probablement en raison de deux points communs : la valorisation du collectif et la recherche d'objectivité.

Une autre coupure repérée, moins spectaculaire mais non moins stratégique, concerne l'encadrement intermédiaire, qui est apparu non seulement divisé, mais également en décalage aussi bien par rapport aux agents que par rapport aux cadres. L'évolution à marche forcée vers une nouvelle maîtrise, animatrice et managériale, bute sur les réalités : on retrouve ici ce qui est observé dans toutes les entreprises aujourd'hui.

Un troisième risque de fracture organisationnelle existe avec la déception créée devant la dimension "gestionnaire" du nouveau système d'appréciation. Nous avons vu que si celui-ci est davantage reconnu comme un moment de convivialité, il est moins crédible comme instrument de développement des compétences. Il y a là un double risque : non seulement l'organisation peut se diviser entre une minorité qui parvient à se servir du système pour obtenir des promotions, et une majorité qui se sent exclue de ce qui avait été longtemps une clause du contrat implicite des PTT (carrière et mobilité permettant un retour au pays), mais en outre le système tout entier peut disparaître s'il ne touche pas au cours des années qui viennent les individus dans les actes de gestion qui les concernent²¹.

Partis sur le terrain des faits pour analyser l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom, nous avons suivi les quatre étapes de notre modèle : d'abord, l'étude des représentations initiales face aux "nouveaux mondes" des entretiens de progrès ; puis l'observation de démarches d'introduction contrastées (reclassifications en CPE, règles de migration internes en CCL, généralisation des entretiens de progrès en Agence) et de leurs répercussions sur la

²¹ Ainsi, d'après les consultants d'Entreprise et personnel, un système d'appréciation qui ne touche pas dans les trois ans la moitié du personnel dans les actes de gestion est appelé à disparaître...

dynamique sociale des centres ; enfin, l'examen de l'évolution des représentations à la suite de l'introduction des outils.

L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public nous est ainsi apparue bien différente de l'image positive et lisse contenue dans les projets de changements : les outils du modèle de la compétence, si naturels qu'ils puissent paraître à leurs concepteurs, passent au travers de prismes de représentations contradictoires et morcelées ; leur réception est largement influencée par la manière dont ils sont ou non "traduits" dans chaque site, en fonction des acteurs, des régulations et des identités en présence ; et les représentations n'évoluent qu'à la marge à la suite de la diffusion des outils, les conventions restant les mêmes à court terme.

Il importe, pour clore cette recherche, d'en tirer les conclusions : c'est ce que nous allons faire, sur le plan académique mais aussi pratique.

CHAPITRE 8 :

PERSPECTIVES POUR LA RECHERCHE ET POUR L'ACTION

Une thèse de sciences de gestion, même si elle aborde un sujet précis dans une optique particulière, a pour vocation de s'inscrire dans un ensemble plus vaste : celui de la connaissance et celui de l'action. Dans ce chapitre conclusif, à partir d'une synthèse des résultats obtenus (I), nous présenterons les apports et les limites de notre démarche d'un point de vue académique (II), avant d'en tirer des prescriptions à l'usage des gestionnaires (III).

I - SYNTHÈSE DES RESULTATS OBTENUS

Les conclusions auxquelles nous avons abouti peuvent être présentées au travers de notre démarche empirico-inductive. A partir de nos propositions initiales, des résultats sont apparus (1), ce qui conduit à formuler de nouvelles propositions (2), pour en dégager notre thèse (3).

1) Des propositions initiales aux résultats

Notre point de départ fut le constat d'une évolution de la gestion des ressources humaines des services publics vers le "modèle de la compétence", avec l'exemple du Volet social de la Réforme à France Télécom, en ayant une attention particulière pour la phase d'introduction du changement. Chaque étape du modèle d'analyse proposé a permis de renforcer ou de modifier les propositions dont nous étions partis.

a - Etape 1 : examen de la distance initiale entre les outils et les représentations

Proposition initiale : les outils à introduire mobilisent des "cités" différentes de celles qui composent les conventions ordinaires au sein de la population considérée.

Résultats de l'observation

On ne peut pas dire que les outils du modèle de la compétence mobilisent des cités radicalement différentes de celles qui composent les conventions ordinaires.

Certes, les entretiens de progrès mobilisent des "cités" différentes de la référence syndicale : ceux qui introduisent ces entretiens marient les justifications industrielle, domestique et marchande, tandis que les syndicats se situent dans l'ordre civique. Mais dans notre échantillon, moins d'une personne sur deux adhère à la seule cité civique, et un effectif non négligeable (une personne sur cinq) ne voit pas d'opposition entre les entretiens de progrès et l'ordre civique. En d'autres termes, il y a bien un écart entre les références des outils et celles qui sont présentes dans l'échantillon, mais cet écart n'est pas absolu.

b - Etape 2 : analyse du mode d'introduction de ces outils employé par le gestionnaire

Proposition initiale : le succès ou l'échec de l'introduction dépend de la plus ou moins bonne "traduction" réalisée par le gestionnaire.

Résultats de l'observation

Effectivement, la traduction détermine l'introduction. D'un côté, nous avons observé un Centre principal d'exploitation où les nouvelles classifications et l'annonce des entretiens d'appréciation provoquent manifestations, dégradation du climat social et grève du zèle : une traduction concurrente à celle de la direction du centre, élaborée par les syndicats opposés à la Réforme, est à l'origine de ces troubles.

D'un autre côté, nous avons constaté qu'un réseau composé d'un chef de Centre de construction de lignes et de consultants de la DRH régionale réussit à rendre légitime un processus de sélection et de migration basé non plus sur le grade mais sur la compétence individuelle, tandis qu'un chef d'Agence, s'appuyant sur un agent de maîtrise "traducteur", parvient à organiser les entretiens d'appréciation dans son établissement.

c - Etape 3 : analyse de la réception des nouveaux outils parmi les membres de l'unité

Proposition initiale : la réception des nouveaux outils a des conséquences sur les relations de pouvoir, et/ou sur les régulations et/ou sur les identités professionnelles.

Résultats de l'observation

Tout d'abord, le modèle de la compétence est reçu très différemment selon les identités professionnelles : il est source de malaise, voire d'exclusion pour les techniciens attachés au métier et au collectif ("identité bloquée" : exemple des techniciens du CPE) ainsi que pour les opérateurs de faible niveau de qualification sans grand espoir d'évolution professionnelle ("identité d'exécutant stable menacé" : exemple des agents d'accueil téléphonique en Agence). En revanche, le modèle de la compétence est saisi comme une opportunité par certains encadrants de proximité désireux d'ascension sociale ("identité de responsable en promotion interne" : exemple de l'agent de maîtrise présentant les entretiens de progrès en Agence).

Ensuite, suivant leurs ressources stratégiques, certains des acteurs à l'identité "bloquée" ou "menacée" peuvent développer des stratégies offensives afin de combattre l'introduction des outils : à l'heure actuelle, les techniciens de la commutation du CPE, s'ils ont arrêté leur redoutable grève du zèle, refusent toujours collectivement les entretiens d'appréciation.

Enfin, les encadrants de premier niveau sont les acteurs au niveau desquels se dissolvent les régulations traditionnelles (exemple de la non-remise des fiches de suivi d'activité par les agents de l'équipe) : certains quittent alors ce type de fonction, tandis que d'autres construisent de nouvelles règles pour l'animation de leur équipe.

d - Etape 4 : examen des répercussions qu'a l'introduction des outils sur la structure des représentations

Proposition initiale : l'introduction de ces outils modifie la structure des "conventions" au sein de la population considérée.

Résultats de l'observation

La généralisation des entretiens de progrès engendre certes un léger recul de la contestation civique et un gonflement des opinions intermédiaires, mais globalement les trois grandes familles de réactions demeurent : légitimation du nouveau système d'appréciation par mélange de plusieurs références (civique, industrielle, domestique, marchande), contestation au nom de la cité civique, attitude partagée. A court terme au moins, les outils n'ont provoqué ni une adhésion magique, ni une désaffection totale : la réalité est intermédiaire.

2) Des résultats aux nouvelles propositions

Il ressort de cet examen synthétique que toutes les propositions ne se sont pas avérées pertinentes : sur les quatre propositions initiales principales, deux sont à modifier. D'une part, la première proposition doit être nuancée, puisque nous avons constaté que le décalage entre les références portées par les outils du modèle de la compétence et les conventions en place est non seulement partiel, mais aussi variable selon la nature des centres et des métiers (la référence civique, comme on l'a vu, est plus forte lorsque les centres et les métiers sont techniques). D'où cette nouvelle formulation : *les outils à introduire mobilisent des cités partiellement différentes de celles qui composent les conventions ordinaires*. D'autre part, l'effet de retour de l'introduction des outils sur les représentations est plus faible que prévu : ainsi, malgré une traduction certes gênée mais amorcée en CCL, le pôle de résistance "civique" reste fort dans ce centre, et la structure globale des réponses demeure inchangée. D'où cette nouvelle formulation : *l'introduction de ces outils ne modifie pas, à court terme, la structure des conventions au sein de la population*

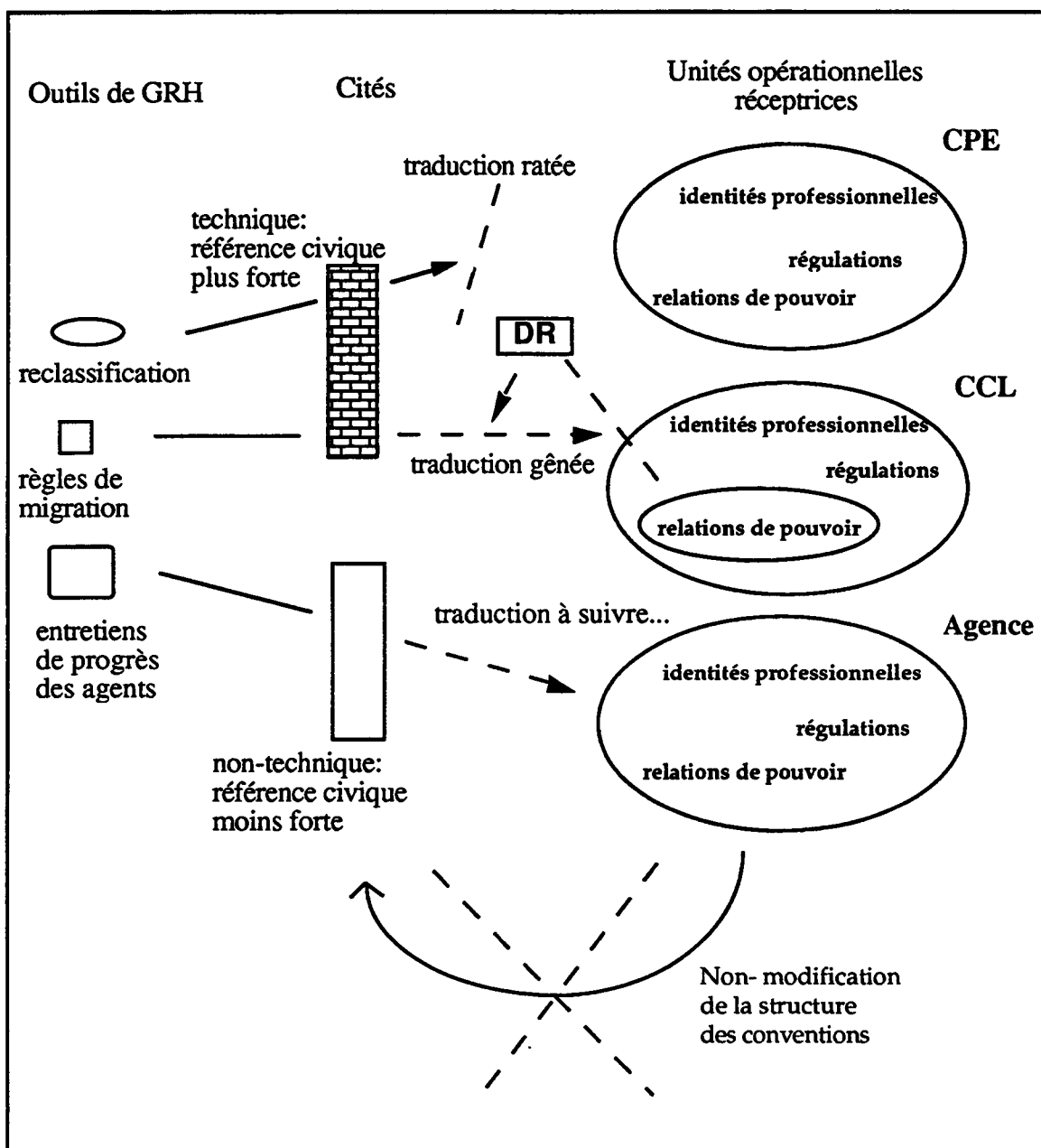
considérée, même si des changements s'observent au niveau des effectifs de chaque pôle de réponses.

| Étapes du modèle d'analyse | Nouvelles propositions |
|----------------------------|--|
| 1 | <i>Les outils à introduire mobilisent des cités partiellement différentes de celles qui composent les conventions ordinaires.</i> |
| 2 | <i>Le succès ou l'échec de l'introduction dépend de la plus ou moins bonne "traduction" réalisée par le gestionnaire.</i> |
| 3 | <i>La réception des nouveaux outils a des conséquences sur les relations de pouvoir, et/ou sur les régulations et/ou sur les identités professionnelles.</i> |
| 4 | <i>L'introduction de ces outils ne modifie pas, à court terme, la structure des conventions au sein de la population considérée, même si des changements s'observent au niveau des effectifs de chaque pôle de réponses.</i> |

De manière plus particulière, certaines des propositions complémentaires accompagnant spécifiquement telle ou telle étape de la recherche nous ont réservé des surprises. L'analyse quantitative nous a ainsi montré qu'il n'y a pas d'adhésion croissante aux nouveaux outils au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie, notamment en raison de "l'étage" constitué par la maîtrise. En outre, initialement, ceux qui n'avaient pas expérimenté l'entretien de progrès étaient davantage portés à le concevoir comme un instrument de "développement des compétences", au contraire de ceux qui ont connu une forte progression hiérarchique. De son côté, les études de cas ont fait apparaître que certains acteurs se saisissent des nouvelles règles du jeu pour exercer une forte relation de pouvoir sur la Direction du centre, tandis que d'autres ont une "identité bloquée" face au nouveau modèle de gestion.

3) Des nouvelles propositions à la formulation de la thèse

Ces propositions argumentent et illustrent la thèse que nous défendons : l'introduction du modèle de la compétence à France Télécom ne se fait pas sans poser de réelles difficultés ; celles-ci ne sont pas dues à une prétendue résistance naturelle au changement, mais bien plutôt à l'écart qui



existe entre les présupposés du modèle et les logiques d'action guidant les agents et les cadres. Pour autant, le gestionnaire en charge d'une unité opérationnelle n'est pas impuissant, car il n'est pas pris en étau entre l'injonction de sa hiérarchie et ces logiques d'action : comme tout acteur, il dispose de marges de manoeuvre, et, s'il utilise un véritable processus de traduction comme mode d'introduction des outils, il peut obtenir des résultats significatifs.

Cette argumentation peut se "visualiser" par un aménagement du schéma initial représentant le modèle d'analyse, et intégrant les modifications qui viennent d'être explicitées.

II - APPORTS ET LIMITES DE LA THESE A LA RECHERCHE EN GESTION

Ces conclusions sont à situer dans le corps de connaissances qu'est la recherche en gestion, et en particulier la gestion des ressources humaines. Sur la base d'une expérience originale de collaboration avec une entreprise (1), notre recherche tente de renouveler la manière de traiter la problématique de l'apprentissage organisationnel (2), même si le concept de logiques d'action sur lequel elle s'appuie est sans doute à interroger (3).

1) Une expérience originale de collaboration entre chercheur et entreprise

Il est difficile de séparer la production de résultats et la démarche d'enquête avec laquelle cette production a eu lieu. En particulier, notre démarche doit être située dans le débat sur la position des sciences sociales par rapport à l'entreprise. Partant de l'épuisement du débat traditionnel sur la distance relative du chercheur par rapport à l'entreprise, nous avons expérimenté une forme originale de coopération, que nous analysons comme un "transfert" régulier entre management, GRH et sociologie.

a - L'épuisement du débat traditionnel sur la distance relative du chercheur par rapport à l'entreprise

Il y a seulement vingt ans, parler dans un même paragraphe de sciences sociales et d'entreprise, autrement que pour condamner celle-ci grâce à celles-là, n'était pas monnaie courante. Petit à petit, les différentes sciences sociales ont renouvelé leur regard sur la réalité économique, tandis que les entreprises ont appris à ne plus considérer les chercheurs comme des individus marginaux ou lunatiques. Mais au nom de la bonne méthodologie, on a figé les limites de la collaboration éventuelle entre ces deux mondes ; en particulier, les chercheurs en sciences sociales étudiant des fonctionnements d'entreprise ont eu le souci très vif - et très légitime - de garder une juste distance entre eux-mêmes et leur terrain.

Le débat de l'ouvrage *Le manager et le sociologue*¹, qui a d'ailleurs pour toile de fond France Télécom au début des années quatre-vingt, illustre bien ce souci de la juste distance ainsi que le malaise du chercheur qui a le sentiment de brûler celle-ci. Il y est question d'un ancien permanent syndical, Claude Dubonnet, qui crée, au sein de la Direction Générale des Télécommunications, un réseau de spécialistes en ergonomie et en organisation du travail, avant d'ouvrir les Télécom à l'intervention de sociologues qui produisent des études sur des populations ou des entités. La plupart sont externes, mais quelques apprentis chercheurs font leurs gammes et deviennent à cette occasion sociologues internes. Tel est le cas de Norbert Alter, qui, après avoir partagé un certain nombre d'objectifs avec Claude Dubonnet, s'éloigne peu à peu de ce dernier et de l'entreprise, malgré les propositions de poursuite du travail en commun qui lui sont faites.

Si cette histoire a le mérite, presque pédagogique, de montrer la différence des registres entre l'action gestionnaire et la réflexion des sciences sociales, elle nous semble aussi symptomatique d'un effort de justification qui s'essouffle au fur et à mesure qu'il perd de sa pertinence. Il y a en effet une dimension doloriste dans l'attitude qu'a Norbert Alter de répéter que, malgré de très nombreuses recommandations sur les sources d'efficacité à exploiter, le sociologue qu'il était faisait face à des gestionnaires

¹ ALTER, N. et DUBONNET, C. (1994) - *Le manager et le sociologue*, Paris, Dynamiques d'entreprises/L'Harmattan, 239 p.

dogmatiques... Certes, la distanciation du chercheur par rapport à son terrain reste essentielle, mais doit-elle nécessairement s'inscrire dans le cadre de territoires à respecter ? Plus que Norbert Alter lui-même, c'est d'ailleurs C. GIRAUD, dans sa postface, qui incarne le plus ce souci de la nécessaire préservation du chercheur : *"La place du sociologue (...) est celle de l'étranger, concerné pour autant par l'ensemble social producteur de faits"*².

Non seulement cette défense acharnée de l'extériorité ne fait pas l'unanimité au sein des chercheurs, mais elle ne représente plus, pour l'ensemble des sciences sociales, qu'une manière parmi d'autres de vivre la distance de l'analyste. Il est en effet de plus en plus reconnu que même en se positionnant comme étranger, le chercheur agit sur ce qu'il étudie, par le fait même que les "indigènes" lui prêtent des intentions variées ; en outre, la position du chercheur inséré dans un réseau commun, voire dans une communauté d'intérêts avec l'entreprise qu'il étudie, n'est plus regardée comme une hérésie. Un bon exemple en est la position utilisée par C. MIDLER³ pour suivre le développement de la Twingo chez Renault : afin d'éviter les obstacles de la reconstitution a posteriori et du secret, le chercheur s'engage dans l'accompagnement du projet. Cette intériorité distanciée est revendiquée par Christian Guibert, fondateur et directeur de l'Observatoire social décentralisé de France Télécom : celui-ci se définit comme sociologue et considère⁴ qu'*"on ne peut pas séparer théorie et pratique : il n'y a que dans le faire qu'on peut penser. Le travail, c'est d'être capable de garder la distance. Je pense que le travail d'un sociologue, c'est automatiquement un travail dans l'action, et qui doit garder sa distanciation dans l'action... Se poser la question de la séparation entre théorie et pratique est une erreur."*

b - Une forme particulière de coopération

Ce qui vient d'être dit à propos de la seule sociologie nous semble valable pour l'ensemble des sciences sociales qui étudient l'entreprise, et notamment pour la gestion des ressources humaines en tant que champ de recherche. S'il est possible de vivre la distanciation par l'extériorité, il n'est

² C. GIRAUD, p. 221-230, in *Le manager et le sociologue*, Paris, Dynamiques d'entreprises/L'Harmattan, 1994.

³ *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1993, 215 p.

⁴ Propos recueillis lors d'une interview en Direction générale le 12 juin 1995.

pas certain que celle-ci soit la manière la plus efficace d'analyser, et il est clair qu'elle n'est pas exclusive d'autres méthodes.

Nous avons précisément le sentiment d'avoir pratiqué un autre mode de distanciation au cours de cette thèse : nous avons poussé les contacts avec France Télécom suffisamment loin pour passer, à certaines périodes, plusieurs mois d'affilée au sein de la Direction régionale ou de certains établissements, au point d'être parfois considéré comme un stagiaire ou un chercheur interne ; et cependant, nous étions rémunéré par l'Université.

Dans notre cas, la distanciation s'est pourtant opérée, grâce à plusieurs éléments d'un dispositif mis en place à l'automne 1993. D'abord, la définition des objectifs, des hypothèses et des méthodes d'investigation s'est faite en synergie entre quatre personnes : un professeur de gestion (notre directeur de thèse), un sociologue du CNRS jouant le rôle de conseiller scientifique pour l'analyse des cas, un interlocuteur stable au sein de la DRH de région, et nous-mêmes. L'inévitable écart de points de vue, voire d'enjeux entre ces quatre individus, a garanti un aller-retour bienfaisant entre les références de la recherche et celles de l'entreprise... Ensuite, il n'y avait d'autre "contrat" passé avec France Télécom que cet accord oral : en échange de l'accès au terrain et de la documentation interne, nous nous engageons à fournir régulièrement des restitutions de nos recherches et à produire ainsi un effet de miroir. Enfin, l'expérience de l'enseignement au cours ces deux années de "terrain" nous a particulièrement aidé à opéré une conversion sur les données recueillies, en transformant des "choses vues" en exemples pédagogiques. C'est ainsi que le cas des techniciens de la commutation pratiquant la grève du zèle pour protester contre les reclassifications est devenu... un cas d'école.

c - L'expérience d'un "transfert" régulier entre management, GRH et sociologie

Au cours de cette recherche, nous avons pour ainsi dire expérimenté les frontières des domaines voisins que sont la gestion des ressources humaines comme activité de gestion (pour simplifier, disons le management), la gestion des ressources humaines comme champ de recherche (disons la GRH) et la sociologie des entreprises. La frontière entre les deux premières nous est apparue clairement lorsque, face à l'échec de la

traduction observé en CPE, nous avons été conduits à réfléchir aux présupposés implicites des outils en cause : faire de la recherche en GRH, c'était expliciter l'implicite des outils et des modèles, en les confrontant à l'hétérogénéité des construits des acteurs et des liens sociaux. La frontière entre la GRH et la sociologie, elle, s'est manifestée chaque fois que nous avons le souci, dans nos restitutions, de proposer des pistes d'action, ainsi que d'identifier et d'évaluer les démarches d'introduction des outils, dans le but de savoir comment les optimiser : faire de la GRH, c'était garder le souci d'une instrumentation propre à améliorer la régulation du travail humain.

En ce sens, nous avons tenté de pratiquer la complémentarité et la frontière entre management, GRH et sociologie, pour reprendre l'expression de D. COURPASSON et F. DANY⁵. Nous concevons effectivement la GRH comme une discipline traductrice, consistant à réfléchir sur les règles et les instruments qui semblent dans la "nature des choses" au manager, nature dont la sociologie aide notamment à identifier les limites et la contingence. Il n'y a donc pas, de notre point de vue, d'opposition entre la sociologie des entreprises et la GRH comme sous-ensemble des sciences de gestion : ce n'est que par un effort de connaissance des réalités internes au sein de l'entreprise, grandement aidé par la pratique des grilles de lecture sociologiques, qu'on peut prétendre comprendre l'apprentissage organisationnel et espérer l'améliorer.⁶

2) Une tentative pour renouveler la problématique de l'apprentissage organisationnel

Mis en place dans les conditions que nous venons de décrire, le modèle d'analyse que nous avons utilisé dans cette recherche s'intègre dans le champ de recherche de l'apprentissage organisationnel : il complète les modèles qui existent déjà, et appelle des développements ultérieurs afin d'être amélioré.

⁵ "GRH et sociologie : complémentarité et frontière", p. 297-302, *Actes du IIIème congrès de l'AGRH*, Lille, 1992.

⁶ Il va de soi que le même raisonnement peut être tenu pour positionner la GRH par rapport à d'autres sciences sociales que la sociologie des entreprises (l'ethnologie, la psychosociologie, etc.)

a - Un modèle qui complète les réflexions existantes sur l'apprentissage organisationnel

Bâti dans ce contexte d'interaction consciente entre le chercheur et son terrain, le modèle d'analyse que nous avons proposé complète les cadres théoriques existants sur la question de l'apprentissage. Sans prétendre à une revue exhaustive de la question, nous voudrions situer l'apprentissage organisationnel, tel que nous l'avons conçu au cours de cette recherche, par rapport à trois publications récentes.

La première de ces publications est celle de F. PICHAULT, que nous avons déjà mentionnée au cours du chapitre 3⁷. Etudiant le cas des changements "*technico-organisationnels*" que représente l'introduction de systèmes informatisés, cet auteur montre que les relations de pouvoir qui ne manquent pas de se développer à cette occasion ne sont pas nécessairement sources d'échec pour ce type de changement : si le gestionnaire est lucide sur ces relations, et s'il sait bien analyser le contexte, les acteurs et leurs enjeux, il pourra adopter un "*style de management*" approprié à cette situation ainsi qu'au type de structure dans lequel il agit. La théorie de l'apprentissage organisationnel qui est ainsi présentée intègre donc comme variables les structures, les acteurs et leurs stratégies, ainsi que le mode d'introduction du changement. Par comparaison, notre modèle d'analyse est pour une part moins riche - parce qu'il ne considère pas les structures comme variables, les unités étudiées répondant à des structures proches -, mais aussi, d'un autre côté, plus détaillé : celui de F. PICHAULT ne mentionne ni les systèmes de représentations, ni les identités professionnelles. Or, nous avons essayé de le montrer, ces éléments s'avèrent déterminants pour saisir les réussites et les lenteurs d'un processus d'apprentissage de nouveaux outils de gestion.

Une autre recherche récente sur l'apprentissage organisationnel est celle du célèbre C. ARGYRIS, qui s'appuie dans son dernier livre sur une étude de cas au sein d'un cabinet de conseil⁸. Théoricien patenté de la question de l'apprentissage, C. ARGYRIS ne cesse depuis une vingtaine

⁷ *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck Université, 1993, 187 p.

⁸ *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1995, 330 p.

d'années de perfectionner son modèle d'analyse ; dans cette dernière publication, il insiste sur la dimension "*actionnable*" - c'est-à-dire pouvant servir de support à l'action - de celui-ci. Rappelons ici cette théorie, qui est celle de l'apprentissage en double boucle : lorsque les managers cherchent à résoudre des problèmes, ils s'attaquent souvent plus aux causes immédiates (par exemple, les sources de non-qualité) qu'aux causes premières (les comportements ayant conduit à faire exister ces sources de non-qualité). Ce faisant, ils en restent à un apprentissage "*en simple boucle*". Or, il s'agit plutôt, selon C. ARGYRIS, de modifier les "*théories d'usage*" des acteurs de manière à éviter ces causes premières, et ainsi réaliser un "*apprentissage en double boucle*". On le voit, cette théorie de l'apprentissage organisationnel a le mérite d'être attentive aux actions déployées - ce qui, dans notre modèle, correspondrait aux étapes 2 et 3 de l'analyse - mais aussi aux représentations qui les fondent - ce qui se rapprocherait des étapes 1 et 4. Cependant, au-delà des concepts qui sont différents pour appréhender ces actions et ces représentations, il nous semble qu'une différence fondamentale entre le modèle de C. ARGYRIS et le nôtre réside en ceci : chez C. ARGYRIS, il est implicitement dit que les acteurs sont prêts à changer, qu'ils sont volontaires, ou en tout cas disposés, pour un processus d'apprentissage. Or, dans le cas de l'introduction du modèle de la compétence à France Télécom, nous avons identifié des acteurs à l'identité bloquée, ou fortement attachés à l'ordre "civique" des choses, qui n'étaient pas ouverts à une "*modification de leurs théories d'usage*". D'où la nécessité d'une traduction...

Deux autres recherches récentes, plus modestes mais centrées sur une entreprise de service public, proposent également un cadre pour analyser l'apprentissage organisationnel. B. MOURET, dans une étude sur la flexibilité et le changement à La Poste⁹, prend en compte trois éléments de régulation du système social : les stratégies d'acteurs, la ou les culture(s) (le rapport au travail et les valeurs), et les identités. Proche de notre modèle par son effort de mise à disposition de plusieurs référentiels, cette étude utilise implicitement l'idée de traduction, en signalant la nécessité de négocier les changements à partir de la prise en compte des éléments culturels ; cependant, elle désigne en fait par "culture" des conceptions de ce qui est juste et naturel (par exemple la "famille", la maison" comme images fortes citées par les agents de La Poste) qu'il nous semble plus exact d'aborder par

⁹ "Flexibilité et changement à La Poste. De la modernisation au développement social", *Politiques et management public*, volume 12, n° 3, septembre 1994, p. 143-158.

les concepts de "mondes" et de "conventions". A l'inverse, B. BRAS, dans sa thèse de doctorat sur "*La Poste entre service public et marché*"¹⁰, utilise pleinement les concepts des conventionnalistes pour montrer, notamment, que les logiques de réorganisation industrielle et marchande sont des épreuves, sources de tensions et de compromis entre les anciennes logiques en vigueur ; mais l'apprentissage ainsi décrit reste pour ainsi dire prisonnier de ce seul cadre explicatif, qui néglige hélas les relations stratégiques et les identités.

b - Un modèle incomplet qui appelle des développements

Si le modèle utilisé nous semble donc apporter sa contribution au champ de l'apprentissage organisationnel, il n'en est pas moins à compléter et à améliorer par des développements ultérieurs. Tout d'abord, le problème de sa validité externe et temporelle se pose : s'agit-il d'un cadre pertinent pour d'autres changements de gestion que ceux qui touchent la gestion des ressources humaines à France Télécom ? Et les propositions qu'il a conduit à affiner sont-elles valables à moyen terme ? Pour le savoir, il serait nécessaire de l'appliquer à d'autres objets d'étude - par exemple, l'introduction de nouveaux parcours professionnels à EDF - ainsi que de continuer à suivre le processus d'apprentissage du Volet social de la Réforme aux Télécom au cours des prochaines années.

Il y a par ailleurs une notion qui affleure dans notre recherche, et qui n'est pas employée explicitement dans le modèle : celle de la confiance, qui fait l'objet d'une attention croissante de la part des différentes disciplines des sciences sociales, et qui devrait enrichir la recherche en gestion des ressources humaines également. Même s'il ne s'agit pas d'un concept encore clairement établi, il est possible de l'aborder, comme d'ailleurs le pouvoir, à travers le support de la relation : "A fait confiance à B" signifie que A est certain que, dans une temporalité certes limitée mais assurée, B respectera les règles du jeu connues des deux¹¹.

¹⁰ *La Poste entre le service public et le marché*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat de sciences économiques de l'Université de Paris X Nanterre (directeur : Laurent THEVENOT), 31 mai 1995.

¹¹ Nous reprenons là les termes de la définition proposée par P. BERNOUX, p. 180, in *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil, 1995.

Or, qu'avons-nous observé ? D'une part, que beaucoup de règles du nouveau jeu social de France Télécom étaient peu ou mal connues, ce qui engendrait des situations d'anomie, au profit des acteurs qui, comme la Direction régionale dans le cas de la réorganisation du CCL, étaient en mesure d'interpréter et donc de connaître avant les autres quelle était la règle à appliquer. Nous avons remarqué, d'autre part, que même face à des règles affichées et annoncées clairement - comme celle de la nécessité de passer un entretien de progrès pour être candidat à une promotion -, les acteurs en présence ne savaient pas forcément de quelle manière leurs interlocuteurs allaient respecter lesdites règles : les agents se demandaient de quelle manière ils allaient être "appréciés", les agents de maîtrise qui notaient uniformément les membres de leur équipe ne savaient pas si le chef de centre allait respecter cet avis ou s'il allait produire une note différenciée, etc...

Il n'y a bien entendu aucune raison pour que ce déficit de confiance soit seulement caractéristique de la mise en place du Volet social à France Télécom. Ne s'agit-il pas d'une donnée inéluctable de tous les changements profonds de systèmes de gestion ? Dans ce cas, la question doit être approfondie : qu'est-ce qui est de nature à restaurer tout ou partie de la confiance initiale ? Quel(s) acteur(s) est ou sont en mesure de le faire : directions, gestionnaires locaux, délégués syndicaux ?¹² Suffit-il d'avoir le souci de règles légitimes pour engendrer avec celles-ci de la confiance ? Un approfondissement de ces questions semble être un point de passage pour l'amélioration de l'analyse des phénomènes d'apprentissage.

¹² Dans une contribution récente, deux chercheurs canadiens, D. HARRISSON et N. LAPLANTE, relatent le cas d'un ébranlement de la confiance dans le système de règles dans quatre établissements manufacturiers, et montrent comment directions et syndicats agissent pour fonder de nouvelles formes de coopération dans des rapports de confiance. Mais, dans le cas de France Télécom où ce sont les syndicats les plus opposés au Volet social de la Réforme qui dominent actuellement, on envisage avec peine que ceux-ci puissent devenir, avec la Direction, des bâtisseurs d'une nouvelle confiance... Cf. "Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise", *Relations industrielles*, vol. 49, n° 4, 1994, p. 637-670.

3) Les logiques d'action : un concept à interroger

La contribution de notre modèle étant située, il est bon de s'interroger sur l'une des clefs de notre analyse : le concept de logiques d'action. En effet, si son utilisation est incontestablement source d'apports, et si des recherches récentes ont utilisé des conceptualisations voisines, il est utile d'en repérer les limites.

a - Le double apport des "logiques d'action" à la recherche en gestion

Il nous semble que, tel que nous l'avons utilisé, le concept de logiques d'action a été doublement fécond pour notre recherche : d'abord parce qu'il permet d'éviter l'enfermement dans un cadre explicatif singulier, ensuite parce qu'il invite à ne pas oublier les acteurs et leurs pratiques derrière les outils. Eviter l'enfermement dans un cadre explicatif singulier permet plus de richesse et de pertinence pour l'analyse, comme le montre a contrario l'ouvrage récent de J. AUBRET, P. GILBERT et F. PIGEYRE¹³. Analysant le modèle de la compétence, ces auteurs le présentent comme une logique alternative : la *"logique de l'emploi"*, plutôt que la *"logique de la fidélité efficace"* ou la *"logique du statut assigné"*. Ils dépassent de cette manière le stade du discours normatif, pour lequel les outils seraient universels et intrinsèquement bons. Néanmoins, leur analyse apparaît limitée lorsqu'il s'agit de comprendre les ressorts de la résistance à cette logique : celle-ci n'est attribuée qu'à un trait culturel français (en référence à P. d'IRIBARNE). Avec le concept plus "ouvert" de logiques d'action, ces auteurs auraient pu, sans doute, creuser davantage l'origine de cette résistance, et y voir plus qu'un phénomène uniquement français : par exemple en raison de certaines identités professionnelles, rétives à l'individualisation.

Si l'ouverture à plusieurs cadres explicatifs disponibles est une richesse du concept de "logiques d'action", la lutte contre la "chosification" excessive de la gestion en est une autre. Il peut en effet y avoir de multiples manières d'appréhender le modèle de la compétence. Une première façon consiste à ne voir en lui qu'un ensemble d'outils, séduisants et cohérents, avec l'apparence de l'universalité. Une deuxième façon conduit à l'analyser

¹³ *Savoir et pouvoir. Les compétences en question*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993, 222 p.

comme une logique de gestion - selon l'expression employée par P. GILBERT -, c'est-à-dire comme une instrumentation non universelle, reposant sur une rationalité particulière, qui est justement à expliciter. Cette deuxième façon relève déjà du travail du chercheur, et présente l'avantage de la prise de recul ; mais elle risque de focaliser l'attention sur la seule dimension de l'outil. Avec le concept de logiques d'action, en revanche, nous sommes portés à étudier prioritairement l'outil "in vivo", c'est-à-dire tel qu'il est utilisé. Nous comprenons ainsi que la régulation sociale de cet outil est complexe et difficile à prévoir, en raison des conventions qui épousent en partie le modèle, des identités dont certaines sont "favorisées" et d'autres "bloquées", des relations de pouvoir à travers lesquelles l'outil est transmis et utilisé... En tant que science sociale, la gestion des ressources humaines ne doit jamais dissocier l'étude "technique" de l'outil et l'analyse plus "sociale" de son utilisation. Le concept de "logiques d'action" permet d'éviter ce piège qu'est la réduction de la gestion des ressources humaines au seul outillage.

b - Les conceptualisations proches de travaux récents

Dans un ouvrage sur les modes de gestion des comportements dans les organisations, M. THEVENET et J.-L. VACHETTE¹⁴ utilisent le concept proche de "logiques d'acteurs", de manière à accepter *"que les actions entreprises et les changements opérés (soient) réassimilés en fonction des logiques de l'acteur auquel ils se sont présentés, voire imposés"* : il s'agit *"d'une réalité à intégrer"*. Pour ces auteurs, il serait vain de choisir entre une approche "individuelle" et une approche "collective", toutes les deux limitées pour comprendre la double dimension d'individualisation et de collectivisation des pratiques de management : *"En recherchant les logiques des acteurs au-delà de leurs comportements et attitudes, on évite les risques de contradiction ou d'incompatibilité que chacune des approches individuelle ou collective révèle"*. Au praticien comme au chercheur de savoir prendre en compte aussi bien les caractéristiques de la personne - sa stratégie et ses intérêts personnels, mais aussi son système de représentation - que le sens des comportements dans le contexte de l'entreprise, afin de tenir compte de la contingence de ces comportements.

¹⁴ *Culture et comportements*, Paris, Vuibert, 1992, 242 p. Les citations qui suivent sont tirées des pages 179, 193 et 194.

Cette utilisation du concept de "logiques d'acteurs" correspond globalement à l'esprit dans lequel nous avons voulu éclairer la diffusion des outils du modèle de la compétence par les "logiques d'action" : prendre en compte le système qui structure l'acteur mais ne le détermine jamais, se mettre à l'écoute de sa logique contingente et partielle plutôt que d'utiliser des recettes. Les seules différences entre la conceptualisation de M. THEVENET et J.-L. VACHETTE et celle que nous avons utilisée sont les suivantes : d'une part, nous faisons explicitement référence à des courants sociologiques et économiques pour décrire les dimensions qui composent cette logique ; d'autre part, nous parlons plutôt de logique "d'action" que de logique "d'acteur" afin de relativiser les comportements stratégiques (évoqués par le terme "acteur") par la reconnaissance des accords.

Sur un domaine très différent du nôtre - les petites entreprises -, P. LOUART et C. BEAUCOURT¹⁵ ont également recours à une conceptualisation proche, celle de *"logique d'action sociale"*. Dans la mesure où les dirigeants ont une grande importance dans ces organisations, il est nécessaire, selon ces auteurs, de comprendre les sens que ceux-ci perçoivent, véhiculent et partagent : autrement dit ces *"représentations globales pour agir, qui combinent des images du réel, des attitudes fondamentales et des moyens d'action"*, à mi-chemin entre valeurs et stratégies. Ainsi définies, ces logiques d'action sociales nous semblent correspondre à une dimension des "logiques d'action" au sens où nous les avons utilisées : celle des représentations (étapes 1 et 4 de notre modèle d'analyse). Le cadre de l'économie des conventions a été pour nous une manière, non exclusive, de traduire ces *"cartographies"*.

c - Une conceptualisation cependant limitée

Comme tous les cadres théoriques, celui des "logiques d'action" a ses limites. Nous voudrions en souligner deux principales : l'une, attendue, ne s'est finalement pas manifestée au cours de notre recherche, tandis que l'autre, non anticipée, a surgi au cours des enquêtes que nous avons menées.

¹⁵ "Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants", *Gestion 2000*, n° 1/janvier-février 1995, p. 133-157.

Une première limite, à laquelle nous nous attendions, est que toutes les utilisations d'outils de gestion ne sont pas forcément rationnelles. Autant il est erroné de croire que la rationalité, même limitée, est absente des comportements en organisation, autant il nous semble excessif de ne pas prendre en compte l'irrationnel, la déviance et la pathologie qui peuvent survenir chez les personnes qui utilisent des outils comme chez les autres. Parler de "logiques d'action" dans ce cas particulier n'est sans doute pas pertinent, et, plutôt que de puiser dans la sociologie ou l'économie les éclairages nécessaires, il s'agirait de rechercher dans la psychologie et la psychanalyse les références théoriques permettant de comprendre ces phénomènes. Les "logiques d'action", si elles constituent une heuristique féconde et puissante, ne disposent pas à la compréhension de tous les cas de figure.

Cette limite ne s'est pas présentée à nous au cours de nos enquêtes. En revanche, certains des résultats obtenus font ressortir une autre insuffisance du concept de logiques d'action. Lors des étapes 1 et 4 de notre modèle (chapitres 4 et 7), nous avons constaté qu'une fraction minoritaire de la population étudiée se situait clairement dans une cité donnée : en l'occurrence, la cité civique pour le pôle de réponses hostiles à l'entretien de progrès. Toutes les autres représentations constatées étaient soit fractionnées selon plusieurs "mondes" (le pôle favorable mélangeait des références industrielle, marchande, domestique, civique), soit à distance des mondes (cas des réponses partagées). En d'autres termes, le cadre théorique des conventions, qui sous-tend pour une part celui des logiques d'action, ne rend compte qu'avec peine des représentations des opérationnels de France Télécom. Il n'est en effet pas "prévu" par ses concepteurs que des individus ne puissent pas être "classés" dans une cité donnée...

Cette limite ne nous semble pas propre au cas de France Télécom, mais résulte sans doute d'une évolution sociologique plus large. F. DUBET, connu pour ses études sur les jeunes et sur le monde des banlieues, relève dans son dernier livre¹⁶ que les conduites individuelles juxtaposent plusieurs rationalités et plusieurs logiques, sans cohérence ni permanence. *"Tour à tour, les acteurs adoptent tous les points de vue, ils sont d'autant plus engagés dans cette circulation que s'éteint l'idée classique de société (...)*

¹⁶ *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994, 277 p. La citation qui suit est tirée de la page 134.

verrouillant l'ensemble comme une machine. (...) Rien ne les autorise à choisir dans cette circulation, à marquer le pas, ils sont 'tout à la fois', et les normes de justice et d'échange qu'ils établissent entre eux apparaissent alors au sociologue comme vraiment sociales, comme des 'arrangements', comme le produit des expériences sociales." Les conventionnalistes parlent certes d'"arrangements", mais ce n'est pas dans le même sens, car ils dérivent ainsi des compromis que les représentants de cités différentes passent dans l'action. Selon F. DUBET, il y aurait de moins en moins de représentants de cités ou de rationalités déterminées, chaque acteur circulant de l'une à l'autre.

Transposé au domaine particulier de la gestion des ressources humaines, ce constat éclaire le résultat de nos analyses des correspondances multiples... En même temps qu'il révèle une limite des logiques d'action fondées sur les "cités" : les comportements des acteurs ne peuvent pas toujours être situés par rapport aux six mondes communs décrits par les conventionnalistes.

II - PERSPECTIVES POUR L'ACTION : CONCLUSIONS PRATIQUES POUR LES GESTIONNAIRES

En marge de ces perspectives académiques, la recherche que nous avons conduite comporte également des enseignements pour le "gestionnaire", cadre opérationnel en charge du management d'un centre ou spécialiste fonctionnel. Même s'il y a incontestablement un saut épistémologique entre l'analyse et la prescription, l'effort de connaissance peut porter ses fruits dans la pratique, le chercheur pouvant éclairer, voire nourrir, le conseil aux entreprises¹⁷. Dans cette perspective, nous présentons ici des conclusions à l'usage des praticiens, pour le cas de France Télécom (1), mais aussi au-delà de ce cas particulier (2), et proposons un modèle pour l'instrumentation (3).

¹⁷ Cf. PIERME, J.-P. et WACHEUX, F. (1995) - "Recherche en sciences de gestion et conseil aux entreprises : une complémentarité dynamique à inventer", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 16, juin, p. 3-14.

1) Conclusions relatives au cas de France Télécom

Il s'agit ici non seulement de porter un regard a posteriori¹⁸ sur la mise en pratique des outils du modèle de la compétence à France Télécom, mais aussi de préconiser des voies d'amélioration de la situation existante.

a - Les points forts de la mise en pratique du changement

Faire évoluer la gestion d'une organisation de 150 000 personnes dans un environnement politique et stratégique mouvant est une affaire extrêmement délicate, pour laquelle il n'y a pas de recette. Il faut donc rendre à César ce qui lui appartient, en valorisant les points forts de la mise en application du modèle de la compétence aux Télécom.

Un premier point fort nous semble résider dans la cohérence globale de l'opération. A l'heure où tant d'entreprises accumulent sans discernement des modes managériales contradictoires, il faut reconnaître que ce changement de gestion des ressources humaines a été pensé de manière globale et cohérente, suite à des négociations avec des partenaires syndicaux. En particulier, les outils ont été conçus de manière à éviter la prolifération d'instrumentations diverses selon les localités : avec l'entretien de progrès, c'est le même outil, avec les mêmes règles, qui est mis en place dans toutes les unités opérationnelles de France Télécom. (Ce point fort a bien entendu son revers, avec l'impossibilité d'adapter l'instrumentation à des contextes spécifiques, comme nous le verrons plus loin.)

¹⁸ Une mauvaise lecture des enquêtes détaillées dans les pages qui précèdent pourrait conduire à une interprétation erronée des résultats de cette recherche. En effet, le récit d'une traduction ratée, la mise en lumière de grèves du zèle ou la description de climats sociaux difficiles peuvent laisser penser que l'auteur de cette recherche ne cherche qu'à dénoncer des échecs ou des erreurs. Ce n'est certes pas notre cas, pour deux raisons. D'une part, ceux qui connaissent de près le fonctionnement des entreprises savent bien que, quels que soient le secteur, la taille, le statut ou le produit, il n'y a pas d'organisation harmonieuse échappant aux enjeux de pouvoir ou à la remise en cause du lien social : dans leur particularité, les difficultés de France Télécom ne sont donc pas spécifiques. D'autre part, le lecteur doit avoir présent à l'esprit un biais qui marque cette étude. Comme l'objectif poursuivi nous a méthodologiquement conduit à "ouvrir la boîte" des centres opérationnels et de leur fonctionnement quotidien, nous avons privilégié l'étude des introductions concrètes d'outils posant des difficultés de réception, au détriment de quelques réussites indéniables de cette Réforme (réussites évoquées au paragraphe suivant).

Un deuxième point fort apparaît dans la continuité de la volonté politique qui soutient l'opération du VSR : les dirigeants ne se sont pas laissés impressionner par les manifestations, ni décourager par les erreurs de mise en place repérées au fur et à mesure. Beaucoup d'entreprises butent aujourd'hui sur le problème de l'insuffisance de volonté claire exprimée en Direction générale, et donc ce point fort est à souligner. Cette volonté politique soutenue semble, au moins à certains égards, avoir porté des fruits : aujourd'hui, le bilan national de la reclassification fait apparaître que plus de 80 % des agents et des cadres ont opté pour le nouveau système.

Un troisième point fort se trouve dans la multitude d'initiatives locales qui ont été lancées pour accompagner et faciliter le changement. L'articulation du VSR avec des projets de région, le recours à l'expertise des consultants internes, les intuitions stratégiques de nombreux chefs de centre ont grandement aidé à la réalisation du changement, sans que des règles d'application uniformes ne l'étouffent. Ainsi avons-nous été témoin d'"investissements de forme" et de mises en réseau ingénieuses, qui sont à garder en mémoire et à renouveler, en les adaptant à d'autres contextes : le soutien méthodologique des consultants de la DRH de région vis-à-vis du Centre de construction de lignes, ainsi que le dispositif mis en place pour susciter la coopération des agents et des cadres concernés par l'opération "BE 95", sont, à notre avis, de réelles pratiques innovantes et intelligentes de gestion des ressources humaines, d'une qualité infiniment supérieure aux recettes importées par les gourous des grands cabinets de conseil, et peut-être insuffisamment reconnues et valorisées à l'intérieur de France Télécom.

Enfin, un quatrième point fort pourrait être cité : la modestie. Tout au long de notre recherche, nous avons rencontré des cadres, des consultants et des DRH qui ne prétendaient jamais détenir l'ultime vérité sur le changement organisationnel, et prenaient le risque des remises en cause et des regards extérieurs... Y compris celui des chercheurs !

b - Les erreurs commises lors de l'introduction de outils

Cependant, on le comprendra facilement, tout n'a pas été réussi dans cette introduction du modèle de la compétence. Sans prétendre avoir une vision globale de l'opération, nous pouvons pointer quelques grandes erreurs, qui sont autant d'enseignements pour d'autres cas.

Première erreur : la simplification, dont nous avons rencontré deux formes différentes au cours de nos investigations. D'une part, la simplification dans la conception du choix et de la motivation sous-jacente à la présentation des nouvelles classifications : nombreux ont été ceux qui pariaient sur la satisfaction individuelle par le gain indiciaire pour faire accepter le nouveau système. Ce faisant, volontairement ou non, ils ont manié une conception réductrice du comportement de l'individu en organisation : ce dernier, en fait, juge une proposition de reclassification moins à l'aune de ce qu'elle lui apporte individuellement et dans l'absolu que relativement aux propositions faites à ses collègues. Avec une classification, c'est un prix relatif du travail qui est en jeu, donc un ensemble complexe de hiérarchies formelles et informelles.

D'autre part, la simplification s'est répandue à propos d'autres aspects du VSR, par un certain nombre de prénotions. Tout au long de nos enquêtes, des restitutions que nous en avons faites, et des échanges que nous avons eus avec des agents, des encadrants ou des délégués syndicaux, nous avons été frappés par la capacité de très nombreux interlocuteurs à faire des raccourcis, autrement dit des *"abrévés du vrai"*, selon l'expression judicieuse de G. de POUVOURVILLE. Il s'agit certes d'un phénomène général, mais pour une entreprise de la taille et donc de la diversité de France Télécom, de telles simplifications sont porteuses d'erreurs significatives. Ainsi, nous avons régulièrement entendu les affirmations suivantes : *"La reclassification a été dure, mais les plaies sont cicatrisées, et la suite du VSR ne posera pas de problèmes"* ; *"LA maîtrise hésite, mais comprendra bientôt qu'elle a intérêt à s'engager"* ; *"Quand ils auront expérimenté l'entretien de progrès, ils ne pourront qu'être favorables, c'est un bon outil"* ; *"Puisque près de 80 % des gens ont choisi la reclassification et qu'il y en a autant à passer des entretiens de progrès pour se présenter à un examen de l'aptitude, c'est que l'ensemble a adhéré"* ; etc...

De tels *"abrévés"* ne circulent pas seulement dans les établissements opérationnels : certains ont eu beaucoup de succès en Direction régionale ou générale. Témoin, le responsable national des entretiens de progrès, qui nous déclara en mars 1995 : *"Je ne m'attendais pas à autant de résistances au changement"*. Mais où est la véritable résistance, sinon dans l'acte consistant à simplifier abusivement le réel, à confondre choix de la reclassification et adhésion au système, ou à ne raisonner qu'en catégories globales et en fait

hétérogènes ? Il est dommageable qu'une Direction des ressources humaines soit aussi, parfois, le lieu d'une certaine langue de bois managériale : ainsi, même le récent Observatoire social décentralisé de France Télécom, après avoir posé des constats lucides sur le manque de confiance d'une partie importante du personnel dans les nouvelles règles de gestion ou la stratégie, conclut sa dernière publication¹⁹ par un discours à tendance universaliste et normative : *"Créer une vision partagée des évolutions", "Impliquer tous les acteurs", "Rendre l'encadrement capable d'être un relais actif des orientations"...*

Deuxième erreur : la conjonction de l'application du Volet social et des interrogations sur le statut de l'opérateur public. La responsabilité en revient sans doute plus au politique qu'au management de France Télécom, mais le mal a été fait : tenter de mettre en place une Société anonyme - avec toute la charge symbolique de cette appellation dans une organisation de fonctionnaires - en pleine gestion des reclassifications revenait à fournir une occasion inespérée aux traductions concurrentes potentielles du VSR. Comme l'exemple du Centre principal d'exploitation nous l'a montré, les acteurs hostiles au changement n'ont pas laissé passer cette aubaine.

Troisième erreur, la plus importante à notre avis : avoir laissé l'essentiel du travail d'introduction concrète des outils aux seuls cadres opérationnels des établissements. Il était certainement difficile, depuis une DRH de région, de piloter le changement dans plusieurs dizaines de centres à la fois, mais le résultat est qu'on a ainsi laissé se diffuser des outils sans diagnostic préalable ni stratégie d'accompagnement. Les cadres opérationnels, s'ils ne manquent pas de bonne volonté ni d'expérience, n'ont en général pas le temps ni la formation pour préparer ces points de passage indispensables à toute mise en pratique du changement. Idéalement, il aurait fallu, pour chaque établissement, réaliser un diagnostic des acteurs, des identités professionnelles et des représentations, puis arrêter une méthode de diffusion et de négociation des nouveaux outils... Au risque de perdre, en partie, cette cohérence qui fait l'une des qualités de la Réforme. Il n'est pas impossible que cette erreur majeure soit due à autre chose que le nombre trop élevé d'établissements : par exemple, la séduction

¹⁹ OSD, "Résultats de l'enquête de 1994", Direction des ressources humaines/Service des relations sociales, avril 1995, 49 p.

face aux outils, ou le fonctionnement du marché du conseil, où l'on vend de l'instrumentation plus que de la traduction.

c - Points de passage pour la suite du changement

Ce bilan critique permet de tirer des enseignements pour des cas comparables, mais aussi de discerner des voies de progrès pour aujourd'hui, dont trois nous apparaissent importantes à l'heure actuelle.

Un premier point de passage concerne le rapport aux outils. Si l'instrumentation est nécessaire, il est non moins indispensable que les consultants internes, DRH et responsables d'unités ne soient pas dupes du mythe de l'outil. Comme le bon sauvage, le bon outil n'existe pas : il n'y a que de bonnes ou de mauvaises utilisations des outils, en fonction de contextes d'action et d'acteurs particuliers. En revanche, l'écart qui existe entre les conventions "classiques" de ces milieux de travail (civique et/ou industrielle) et la logique de gestion sous-jacente, elle, n'est pas un mythe. Dès lors, il importe de ne pas laisser aux outils le soin de convaincre par eux-mêmes... Si l'on ne veut pas se confronter aux traductions concurrentes, aux situations d'anomie et autres grèves du zèle.

Deuxième point de passage, qui est la conséquence du premier : la formation des cadres opérationnels. Si l'on veut que les personnes qui sont stratégiquement les mieux placées deviennent des acteurs de changement lucides et efficaces, il faut les former pour cela. Au cours de nos observations, nous avons croisé beaucoup de ces responsables de section ou de service, à qui, en plus de leurs tâches quotidiennes, la DRH laissait finalement le soin de se débrouiller avec la nécessité de diffuser les nouvelles règles du jeu. Il nous est apparu que, malgré des trésors de conscience professionnelle, de bonne volonté et parfois de profondes intuitions²⁰, ces "cadres de terrain" n'étaient pas en mesure de réaliser pleinement cette mission à hauts risques. C'est souvent moins un problème de temps qu'un problème de formation et d'intuition stratégique : on ne s'improvise pas "traducteur", et la "qualification sociale", pour reprendre l'expression de B. PERRET et G. ROUSTANG, n'est pas innée. C'est pourquoi il apparaît important de mener un travail de formation interne de cette population essentielle aux rouages de l'analyse organisationnelle.

²⁰ Comme l'illustrent les exemples de "traductions" du chapitre 6.

Enfin, un troisième point de passage concerne la gestion des calendriers dans le cadre des réformes de gestion. Bien souvent, c'est dans l'urgence, voire la précipitation, que les niveaux opérationnels doivent "ingérer" et surtout "digérer" des pratiques et des règles nouvelles. France Télécom, préoccupée par la concurrence généralisée prévue pour 1998, enchaîne ainsi à grande vitesse des changements profonds : reclassifications, suppression des anciennes Directions régionales, entretiens de progrès, nouvelles règles de gestion, projets RESEDA en Agence, sites multi-machines en CPE, BE en CCL, EO 2... La fixation d'échéances rapprochées a certes des vertus pour l'apprentissage (le thésard qui doit mettre un terme à sa recherche en sait quelque chose !), mais on peut douter de la capacité qu'une organisation a de réussir autant d'apprentissages à la fois. Pour cette raison, un point d'attention pour tous les services publics concernés est de savoir organiser les échéances avec réalisme ; sans quoi, les objectifs peuvent être formellement atteints tout en n'étant que des coquilles vides.

2) Au-delà du cas de France Télécom

L'étude d'un cas particulier est toujours un point d'appui pour tenter une généralisation : même si notre recherche a été circonscrite au cas de l'opérateur public des télécommunications, nous pouvons en tirer des leçons pratiques qui vont au-delà de ce cas singulier, pour les autres entreprises de service public, comme pour les entreprises confrontées au modèle de la compétence en général.

a - Enseignements pour les entreprises de service public

Nous avons vu que le cas de France Télécom n'est pas isolé, et que, peu ou prou, l'ensemble des entreprises de service public engage aujourd'hui des réformes de gestion qui, au lieu de se surajouter au modèle de gestion initial, en remettent en cause les fondements. Dès lors, pour les gestionnaires d'EDF-GDF, de La Poste ou de la SNCF, trois conclusions pratiques peuvent être retirées du "cas Télécom" :

- s'inspirer des points forts qui ont été recensés : la recherche de cohérence dans les principes et les outils, une volonté politique claire et soutenue

de la part des dirigeants, le soutien à des initiatives multiples d'accompagnement et d'introduction des changements ;

- ne pas reproduire les erreurs commises : la motivation de l'individu en organisation reste une affaire complexe, mal élucidée et dépendante des systèmes d'action concrets dans lequel ce dernier évolue ; il est nécessaire de surveiller les traductions concurrentes et de veiller à ne pas laisser se développer des opportunités pour celles-ci : il faut résister à la facilité et ne pas laisser les outils nouveaux être introduits sans diagnostic ni préparation ;
- enfin et surtout, prendre acte de la dimension partagée de la fonction ressources humaines, et donner aux cadres de terrain une réelle formation à l'analyse des logiques d'action. On objectera peut-être qu'un tel programme est hors de portée pour des raisons budgétaires, mais il suffit d'examiner combien de milliers de francs sont gaspillés chaque mois pour régler les factures pharaoniques des consultants en vogue (qui ne proposent pourtant que des recettes !) pour comprendre que l'argent peut être mieux utilisé.

b - Enseignements pour l'ensemble des entreprises confrontées au modèle de la compétence

Sans prétendre à des recommandations universelles, certains traits du "cas Télécom" et de la manière dont nous l'avons traité peuvent être utiles aux managers travaillant dans des secteurs différents que celui des services publics d'énergie ou de transport. Ces traits concernent les catégories hiérarchiques, leur évolution, et l'écart entre leur rôle supposé et leur rôle réel.

Nous avons tous en tête les clichés managériaux sur les catégories hiérarchiques : *"Entre les 'bons' cadres et les 'bons' agents, l'encadrement intermédiaire traîne du pied dans les réformes... Heureusement, le contexte actuel permet de valoriser la maîtrise, maillon essentiel et stratégique de la réussite..."* Nous avons pourtant observé, au cours de cette étude, que les faits étaient têtus : les clivages relatifs à l'attitude face aux outils du modèle de la compétence traversaient toutes les catégories, et nous ne pouvions mettre en scène des cadres "favorables", des agents de maîtrise "en retrait", et des agents "hostiles", pas plus que des cadres "en retrait", des agents de

maîtrise "hostiles" et des agents "favorables"... Chaque position hiérarchique, face au modèle de la compétence, connaissait des divisions, même si des tendances étaient repérables. Il y a tout lieu de croire qu'il s'agit là d'un phénomène général, car après l'époque des conventions collectives, des qualifications socialement négociées et des négociations de branches, la période actuelle présente une rupture importante. Une proportion de plus en plus grande de salariés connaît aujourd'hui des contrats "sur mesure" et une gestion qui s'individualise : il n'est pas sûr que les critères traditionnels de "découpage" des ressources humaines demeurent pertinents pour l'anticipation des attitudes.

En particulier, il y a une catégorie sur laquelle tous les observateurs et les praticiens s'accordent pour en constater l'hétérogénéité croissante : celle des agents de maîtrise. Schématiquement composée de techniciens experts et d'ouvriers sortis du rang, la maîtrise s'est d'abord élargie à des profils nouveaux, plus jeunes et plus formés (les bac + 2), avant d'être traversée aujourd'hui par une nouvelle source de disparités internes, liée aux comportements. Si en effet les directions appellent de plus en plus cette population à passer du stade de "super techniciens" à celui d'animateurs d'équipes, l'écho que reçoit cet appel est très diversifié. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), qui mène des interventions sur ce thème de "l'encadrement de proximité", souligne bien dans ses publications²¹ que les nouveaux systèmes de gestion mis en place sont des éléments de déstabilisation avant d'être des variables structurant de nouvelles activités, et qu'il y a un décalage entre le profil-type des agents de maîtrise, tel qu'il est présenté par les directions, et la perception des acteurs eux-mêmes et de leurs proches interlocuteurs. Nous avons retrouvé ce décalage à France Télécom, et de ce point de vue notre recherche constitue un exemple supplémentaire invitant à partir davantage de la population réelle et de ses diversités, plutôt que de spéculer sur le seul registre incantatoire de la "nouvelle" maîtrise.

²¹ Voir par exemple : LE MENSUEL DE L'ANACT, "Encadrement de proximité : vers une redéfinition des rôles ?", septembre 1994, p. 11-18.

3) Proposition d'un modèle d'intervention

Malgré le fossé déjà décrit entre analyse et intervention, il est possible de tirer de notre modèle d'analyse et de ses résultats une méthodologie d'intervention pour le gestionnaire ou le consultant. Contrairement au modèle d'analyse, ce modèle d'intervention n'est pas fondé sur des vérifications empiriques qui en attesteraient l'efficacité, et est encore à construire ; il repose néanmoins sur le concept de "logiques d'action", et s'efforce de tirer les conséquences de ce qui a été constaté tout au long de la recherche.

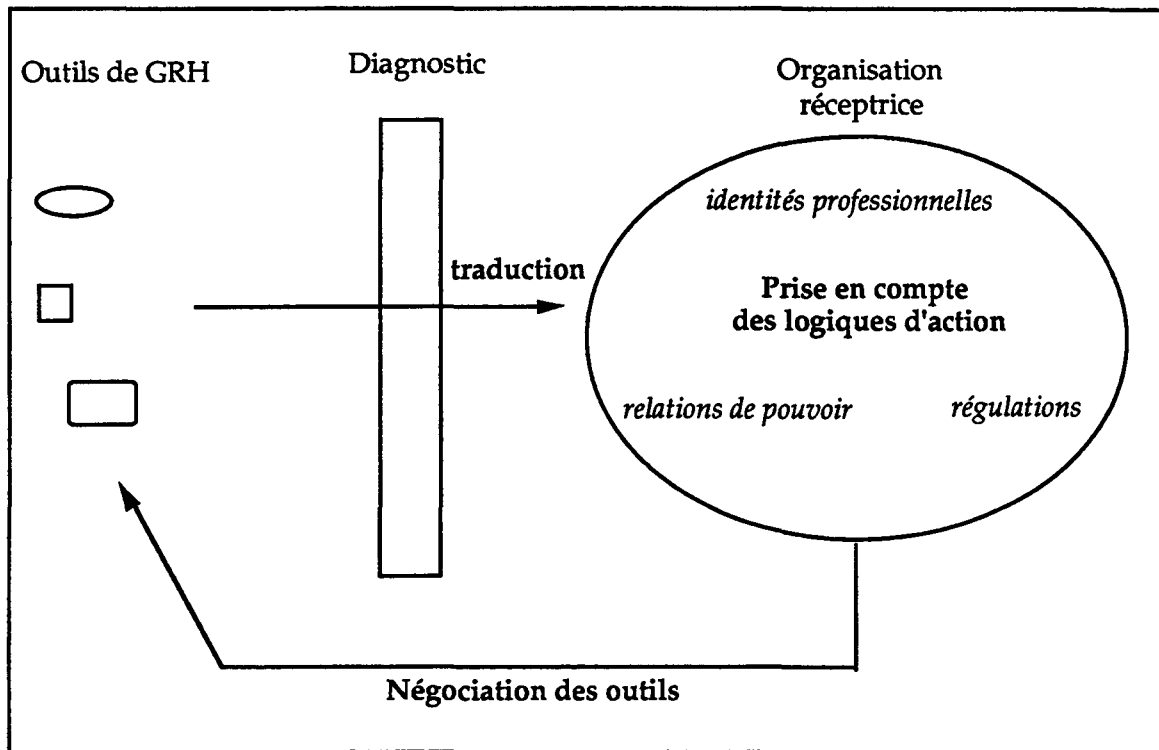
a - Architecture d'ensemble

Un certain nombre de composantes de notre modèle d'analyse peuvent être transposées telles quelles du côté prescriptif. Le diagnostic des représentations, voire celui des acteurs et de leurs identités, est ainsi un préalable à toute tentative de changement : *"Le changement passe par des êtres humains ; il faut donc tenir compte de leurs caractéristiques, des représentations qu'ils ont et des réseaux d'influence qu'ils déploient."*²² L'acceptation de l'imprévisibilité partielle des acteurs, conséquence de la reconnaissance de leur liberté relative, constitue un fil directeur à garder à l'esprit tout au long de la démarche. La tolérance à l'égard des appropriations imprévues et innovantes en est la conséquence. Le souci de vérifier ex post le jugement que les acteurs portent sur le changement, au-delà des indicateurs chiffrés, est également un point de passage dans la gestion du changement.

Mais une caractéristique essentielle de notre modèle d'analyse doit être modifiée, afin de permettre la négociation. Au moment de notre étude, les outils introduits par France Télécom n'étaient plus négociables, et l'effet de retour de l'introduction ne pouvait donc concerner que des représentations. Si l'on veut entrer dans une instrumentation intelligente et fondée socialement, il apparaît indispensable de se réserver la possibilité de discuter et de négocier les outils eux-mêmes : mieux vaut en effet perdre

²² LOUART, P. (1995) - *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons, p. 28.

un peu de cohérence que se fermer à toute appropriation. Dans cette mesure, et dans cette mesure seulement, l'intervenant pourra mener une traduction qui n'est pas une manipulation : le diagnostic lui ayant permis de repérer les acteurs et leur système de liens sociaux, il peut proposer un point de passage - l'adaptation de l'outil, en échange de son acceptation - , pour mobiliser et construire un réseau.



b - Une démarche possible pour le diagnostic

Sans prétendre à l'exhaustivité, la grille qui suit peut aider à rassembler différentes étapes d'un diagnostic organisationnel. Elle est bien entendu à l'image des outils de gestion dont nous venons de parler : à adapter...

1) *Repérage*

- Il s'agit de circonscrire l'organisation formelle étudiée (direction, service, atelier...). Quel est son produit ? Quelle est sa structure ? Son histoire ? Son organigramme ? Sa mission officielle ? Son système de rémunérations ?

- Puis on considère un événement dans un établissement ou un service : l'introduction d'une nouvelle règle, la négociation d'une classification. Que prescrit la régulation de contrôle, extérieure à ce service ?

2) *Observation*

- Dans un second temps, par rapport à l'événement considéré, on identifie les acteurs pertinents, individuels et collectifs. Quels sont leurs comportements ? Leurs discours ? Leurs justifications ? Quelles règles autonomes produisent-ils ? Comment ces règles se combinent-elles avec les règles de contrôle ? Quel système d'action concret se met en place ?

3) *Analyse*

On passe alors à des hypothèses explicatives des comportements observés :

- au moyen de l'analyse stratégique : enjeux, contraintes, zones d'incertitude et stratégies ;
- au moyen de l'analyse des identités collectives : valeurs, images de soi et des autres, modèles de comportement ;
- au moyen de l'économie des conventions : registres des justifications, grandeurs et mondes en présence.

c - Trois principes pour l'intervention

L'adoption du modèle prescriptif schématisé plus haut nécessite que trois principes puissent être respectés - ce qui n'est pas toujours possible, hélas, dans le monde des entreprises. Il s'agit du diagnostic, de la veille sociale, et de la négociation.

L'importance du diagnostic comme condition sine qua non de l'intervention a été maintes et maintes fois affirmée, illustrée et rappelée. Force est de constater, néanmoins, que l'effort préalable de connaissance de la réalité humaine n'est pas toujours au rendez-vous. Il y a de multiples raisons cela : la pression de l'urgence, la séduction des recettes, le manque

de formation à l'analyse des organisations... Les enseignants-chercheurs ont à cet égard un rôle à jouer : celui de proposer des méthodes de diagnostic et de les diffuser dans le monde des praticiens de ressources humaines. Suite à notre investigation à France Télécom, nous sommes sensibilisés à la grille de lecture des conventions, mais celle-ci peut fort bien s'articuler avec d'autres modèles d'analyse (cf. paragraphe suivant).

La "veille sociale" constitue un deuxième principe important pour l'intervention. Il s'agit, tout au long du processus, de saisir tous les effets induits de l'action sur la réalité travaillée : les effets qui sont attendus comme ceux qui sont pervers, au travers de la dynamique fluctuante des relations de pouvoir, des identités professionnelles et des régulations. Autrement dit, il est impossible de se contenter d'un seul diagnostic initial : dans l'intérêt de l'intervention, il faut actualiser le plus possible ce diagnostic tout au long du processus.

La négociation, enfin, est une condition de l'intervention réussie. Dans un contexte de rationalités multiples et éclatées, il est illusoire (et dangereux) de songer à diffuser un changement tel qu'il a été conçu en chambre. Comme le répètent à l'envi les sociologues de la traduction, la clef de l'appropriation d'une innovation est son adaptation : on pourrait dire, au risque de paraître provoquant, que la traduction nécessite une trahison. Adapter le changement avec les acteurs concernés n'est cependant pas possible dans tous les contextes ni avec tous les changements, mais la conception même des outils de gestion devrait intégrer le fait que leur configuration finale ne se révélera que sur le terrain, à l'image de ces produits industriels qui ne sont finis qu'en fonction du client.

CONCLUSION GENERALE

Après avoir suivi un modèle de gestion spécifique, puis importé des outils de mobilisation collective sans remettre en cause ce dernier, les entreprises de service public introduisent depuis quelques années un nouveau modèle, celui de la compétence. France Télécom, en particulier, expérimente depuis 1990 la mise en place progressive d'un nouveau système de gestion des ressources humaines, caractérisé par la substitution des fonctions exercées aux grades traditionnels, par l'évaluation du supérieur hiérarchique direct et les répercussions de celle-ci sur le déroulement de la carrière des agents encadrés. C'est notamment dans les unités opérationnelles que l'introduction de ces nouveaux outils constitue un enjeu et un problème, tant pour le chercheur que pour le praticien.

Dans l'optique d'une gestion des ressources humaines mêlant inévitablement logiques divergentes et contradictions, nous avons mené une étude des processus d'introduction des outils du modèle de la compétence. En amont et en aval de cette introduction, nous avons tenté d'estimer l'écart entre la logique sous-jacente à ce modèle et les "conventions" en vigueur dans les unités étudiées. Avec l'aide du concept de "logique d'action", nous avons analysé trois cas d'introduction d'outils nouveaux, en cherchant à savoir de quelles marges de manoeuvre le gestionnaire pouvait disposer, et quelles étaient les répercussions des outils sur la dynamique sociale des établissements.

De cette interrogation et de cette enquête ressortent deux conclusions. D'une part, l'introduction du modèle de la compétence ne se fait pas sans susciter de réelles difficultés, mais celles-ci ne sont pas dues à une prétendue résistance naturelle au changement : elles peuvent s'analyser comme des logiques d'action déployées face à un écart relatif entre les références "naturelles" des acteurs et celles portées par les outils nouveaux. D'autre part, le gestionnaire en charge de la direction d'une unité opérationnelle n'est pas pour autant dépourvu de marges de manoeuvre : il lui est possible, s'il sait engager des processus de "traduction", d'agir comme un réducteur de ces résistances.

Cette recherche, qui rejoint des thèmes transversaux à la gestion des ressources humaines comme les qualifications, les compétences et la gestion du changement, n'est pas sans présenter des limites. Tout d'abord, les études de cas

retenues ne peuvent que difficilement être comparées entre elles, car elles concernent des établissements de nature différente dans des contextes différents. Ensuite, la recherche ne s'appuie que sur une période de deux ans (1993-1995), sans préjuger de l'avenir des introductions décrites. Enfin, elle retient comme terrain d'enquête une entreprise spécifique, qui anticipe une concurrence généralisée pour un horizon très proche, ce qui n'est pas sans répercussion sur la mise en pratique de sa nouvelle gestion des ressources humaines.

Il reste que l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les services publics a été abordée ici dans une optique résolument non normative et empirique, afin de doter le champ du management public mais aussi les praticiens de gestion des ressources humaines d'une étude de cas qui peut avoir une vertu pédagogique. Les managers sauront-ils la traduire en guide pour l'action ? Le chercheur l'espère, mais il sait aussi la force des prénotions. Comme le disait Albert Einstein, il est plus facile de briser un atome que de briser un préjugé...

BIBLIOGRAPHIE

AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B. (1988) - "A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement", *Gérer et comprendre*, juin, p. 4-15 ; "Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole", *Gérer et comprendre*, septembre, p. 14-29.

ALTER, N. (1989) - "Service public et action commerciale : le dilemme organisationnel des télécommunications", *Sociologie du travail*, n° 3, p. 363-379.

ALTER, N. et DUBONNET, C. (1994) - *Le manager et le sociologue*, Paris, Dynamiques d'entreprises/L'Harmattan, 239 p.

AMBLARD, H. et al. (1996) - *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, à paraître.

ANASTASSOPOULOS, J.-P. (1980) - *La stratégie des entreprises publiques*, Toulouse, Dalloz, 222 p.

ANASTASSOPOULOS, J.-P., BLANC, G. et DUSSAUGE, P. (1985) - *Les multinationales publiques*, collection de l'Institut de Recherche et d'Information sur les Multinationales, Genève, 256 p.

ANASTASSOPOULOS, J.-P. et NIOCHE, J.-P. (1982) - *Entreprises publiques. Expériences comparées*, textes et cas édités par la FNEGE, 275 p.

d'ARCIMOLES, C.-H. (1994) - "Economie de la relation d'emploi : apports et confrontation des modèles récents", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 10, décembre 1993/janvier-février 1994, p. 4-12.

ARGYRIS, C. (1995) - *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions, 330 p.

ARGYRIS, C. et SCHON, D. (1978) - *Organizational learning*, Reading, MA, Addison-Wesley.

ASSOCIATION SERVICES PUBLICS (1989) - "Une gestion des personnels plus efficace et plus juste, p. 71-80, in *Le service public demain*, textes réunis par Robert FRAISSE, Paris, Economica.

AUBRET, J., GILBERT, P. et PIGEYRE, F. (1993) - *Savoir et pouvoir. Les compétences en question*, Paris, Presses Universitaires de France, 222 p.

BARGAS, D. (1989) - "Principales initiatives récentes de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique dans le domaine de la gestion des ressources humaines", *Politiques et management public*, volume 7, n° 3, septembre, p. 155-165.

BAROUCH, G. (1994) - "Un deuxième souffle pour la modernisation des administrations d'Etat : analyses et propositions", *Politiques et management public*, volume 12, n° 4, décembre, p. 143-156.

BAROUCH, G. et CHAVAS, H. (1989) - "La formation à la gestion des ressources humaines dans l'administration française", *Politiques et management public*, volume 7, n° 4, décembre, p. 63-77.

BAROUCH, G. et CHAVAS, H. (1993) - *Où va la modernisation ? Dix années de modernisation de l'administration d'Etat en France*, Paris, L'Harmattan, 284 p.

BARREAU, J. (1995) - *La Réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 275 p.

BARREAU, J. et MENARD, J.-Y. (1993) - "Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnels sous statuts : convergences ou divergences ?", *Politiques et management public*, volume 11, n° 3, septembre 1993, p.149-161.

BARRERE-MAURISSON, M.-A. et ROBERT, G. (1993) - "Modernisation de la gestion des ressources humaines et compromis. Un exemple dans l'institution militaire", *Actes du 4ème congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, p. 186-194.

BARTOLI, A. (1992) - "Conceptions et pratiques de management dans le secteur public français", *Annales du management. Tome II - Contributions*, Nancy, édité par Robert LE DUFF et José ALLOUCHE, Economica, p. 537-557.

BERNOUX, P. (1990) - "Les changements de la gestion sociale", p. 89-116, in SAINSAULIEU, R. et al., *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 348 p.

BERNOUX, P. (1995) - *La sociologie des entreprises*, Paris, Points-Seuil, 396 p.

BERNOUX, P. et HERREROS, G. (1993) - "Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoirs", *Gestion 2000*, n° 6, p. 13-33.

BERNOUX, P. et MAURINES, B. (1994) - *Management participatif et nouvelle figure de salarié à Sollac-Florange. Programme Paroles 2*, document GLYSI, Lyon, 88 p.

BERRY, M. (1983) - *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, publication du Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, juin, 93 p.

BESSEYRE des HORTS, C.-H. (1988) - *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils*, Paris, Editions d'Organsiation, 191 p.

BIBARD, L. et THEVENET, M. (1993) - "Universalisme et contingence dans la GRH : la querelle des anciens et des modernes", *Actes du 4ème congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, p. 195-200.

BLONDEL, M. (1991) - "Modernisation du secteur public, renouveau du système d'autorité ?", *Poltiques et management public*, volume 9, n° 4, décembre, p. 101-107.

BODIGUEL, J.-L. et ROUBAN, L. (1991) - "Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 89-98.

BOLTANSKI, L. (1994) - "Agir et vivre en commun" (entretien), *Sciences humaines*, hors-série n° 5, mai-juin, p. 13-15.

BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1991) - *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

BOUCHEZ, J.-P. (1992) - "1880-1975 : émergence de la fonction personnel", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 5-19.

BOURNOIS, F., LIVIAN, Y. et LOUART, P. (1993) - "Recherches et interventions autour d'une GRH en question(s)", *Actes du 4ème congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, pp. 389-398.

BRABET, J. et al. (1993) - *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, 367 p.

BRAS, B. (1995) - *La Poste entre le service public et le marché*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat de sciences économiques de l'Université de Paris X Nanterre (directeur : Laurent THEVENOT), 31 mai.

BRUNHES, B., WEIL, N., GASS, J., LOMBARD, L. (1992) - *La modernisation du service public dans cinq pays d'Europe occidentale*, Bernard Brunhes Consultants, juin, 285 p.

CALLON, M. (1986) - "Eléments pour une sociologie de la traduction", p. 169-208, in *Année sociologique*, Paris, PUF.

CANNAC, Y. (1987) - "Modernisation des services publics et gestion des ressources humaines", *Personnel*, n° 290, octobre, p. 17-20. ✓

CANNAC, Y. et DOMENACH, N. (1993) - "La modernisation des services publics : la 'dimension service' comme levier de changement", *Politiques et management public*, volume 11, n° 3, septembre, p. 141-147. ✓

CARRE, P.-A. (1991) - "Gérer et conserver une mémoire : le cas de France Télécom", p. 121-136, in BELTRAN, A. et RUFFAT, M., *Cultures d'entreprise et histoire*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1991.

⊗ CHEVALIER, F. (1991) - *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Paris, Economica, 248 p. ✓

CHEVALLIER, J. (1990) - "La mutation des postes et télécommunications", *L'actualité juridique - Droit administratif*, Paris, 20 octobre, p. 667-673.

COHEN, E. et SAUSSOIS, J.M. (1989) - "France Télécom : une hybridation réussie ?", *Politiques et Management Public*, n° 1, p. 235-245.

COLLOQUE IREPP (1991) - *Ressources humaines : force essentielle d'un service public en concurrence*, Bulletin de l'IREPP, octobre, p. 111-150.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (1994) - *Gérer l'emploi public*, rapport du groupe présidé par Jacques Rigaudiat, Paris, La Documentation française.

COMMISSION "EFFICACITE DE L'ETAT" DU X^{ème} PLAN (1989) - *Le pari de la responsabilité*, rapport établi sous la direction de François de CLOSETS, Documentation française et Editions Payot, octobre.

de CONINCK, F. (1994) - "Le temps raccourci. Quand les changements prennent de vitesse le temps d'une vie", *Gérer et comprendre*, juin, p. 56-63.

CORCUFF, P. (1989) - "Sécurité et expertise psychologique dans les chemins de fer", *Cahiers du centre d'études de l'emploi*, n° 33 : "Justesse et justice dans le travail", p. 307-321.

COURPASSON, D. et DANY, F. (1992) - "GRH et sociologie : complémentarité et frontière", p. 297-302, *Actes du III^{ème} congrès de l'AGRH*, Lille.

COURPASSON, D. et DANY, F. (1994) - "La gestion des carrières des cadres en question. Réflexions tirées d'une enquête à EDF et GDF", *Gérer et comprendre*, septembre, p. 30-44.

COURPASSON, D. et LIVIAN, Y.-F. (1991) - "Le développement récent de la notion de 'compétence' : glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, octobre, p. 3-10.

COURPASSON, D. et SARNIN, P. (1989) - "Echelles de prestige et régulations dans les organisations", *Cahiers de recherche de l'IRE, Groupe ESC Lyon*, série Stratégies et Ressources Humaines, décembre, 24 p.

CROZIER, M. (1963) - *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 383 p.

CROZIER, M. (1985) - "Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement", *Politiques et management public*, n° 1, p. 9-23.

CROZIER, M. (1987) - *Etat modeste, Etat moderne*, Paris, Fayard.

CROZIER, M. (1988) - *Comment réformer l'Etat ? Trois pays, trois stratégies : Suède, Japon, Etats-Unis*, rapport au ministre de la Fonction publique et des réformes administratives, Paris, La Documentation française, 124 p. ✓

CROZIER, M. (1991) - "Le changement dans les organisations", *Revue française d'administration publique*, n° 59, juillet-septembre, p. 349-354. ✓

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977) - *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 504 p.

CROZIER, P. et PETITBON, F. (1993) - *Fonctionnaire au quotidien. Les nouvelles pratiques des cadres de l'administration*, Paris, Editions d'Organisation, 173 p.

DEGOT, V. (1992) - "Les entreprises publiques peuvent-elles être des entreprises comme les autres ?", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1992, p. 55-68.

DELIGNY, J.-L. (1990) - *Le fonctionnaire du futur. Méthodes et mobilisation*, Paris, Eyrolles, 332 p.

DOISE, W. et PALMONIARI, A. (1986) - *L'étude des représentations sociales*, Paris, PUF.

DOUBLET, J.-M. (1994) - "Les véritables managers (bis)", *Revue française de gestion*, éditorial, juin-juillet-août, p. 1.

DUBAR, C. (1991) - *La socialisation. Construction des identités sociales & professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1995, 276 p.

DUBAR, C. (1994) - "Le sens du travail. Les quatre formes d'appartenance professionnelle", *Sciences humaines*, n° 37, mars, p. 22-25.

DUBET, F. (1994) - *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 277 p.

DUGUE, E. (1994) - "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du travail*, n° 3, p. 273-292.

DUPUY, F. et THOENIG, J.-C. (1983) - *Sociologie de l'administration française*, Paris, Armand Colin, 206 p.

EDMONSON, A. et MOINGEON, B. (1995) - "The learning organization. An integrative approach", p. 315-319, in ALKHAFAJI, A. et al., *Business research yearbook. Global business perspectives*, Lanham, University Press of America, vol. II.

ENCYCLOPEDIE UNIVERSALIS, "Service public", tome 20, p. 936-939.

ENTREPRISE ET PERSONNEL (1987) - *L'appréciation du personnel : une pratique renouvelée*, juin, 44 p.

ENTREPRISE ET PERSONNEL (1991) - *L'appréciation au service du management*, avril, 24 p.

ENTREPRISE ET PERSONNEL (1992) - *De quelques vérités essentielles sur les pratiques d'appréciation des cadres. Interview imaginaire d'un praticien qui pense...*, avril, 31 p.

EYMARD-DUVERNAY, F. et MARCHAL, E. (1994) - "Les règles en action : entre une organisation et ses usagers", *Revue française de sociologie*, n° 35, p. 5-36.

EYRAUD, F. et al. (1988) - "Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales", *Travail et emploi*, n° 38, décembre, p. 64-78.

FAYOL, H. (1919) - *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1979.

FAYOL, H. (1921) - *L'incapacité industrielle de l'Etat*. Les PTT, Paris, Dunod.

FEDERATION DEMOCRATIQUE DES TRAVAILLEURS DES P.T.T. (C.F.D.T.) (1975) - *Des 'idiots' par milliers. Du démantèlement des P.T.T. à la grève de 1974*, Paris, petite collection Maspero, 187 p.

FOURNIER, J. (1992) - *Le train, l'Europe et le service public*, Paris, Editions Odile Jacob, 260 p.

FRIEDBERG, E. (1991) - "Regard d'un sociologue sur le regard d'un ingénieur", *Gérer et comprendre*, décembre, p. 64-74.

FRIEDBERG, E. (1993) - *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 405 p.

GALAMBAUD, B. (1994) - "L'instrumentalité de la gestion des ressources humaines est-elle vice ou vertu ?", *Actes du 5ème congrès de l'AGRH*, Montpellier, p. 54-57.

GALAMBAUD, B. et MICHEL, S. (1991) - "L'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, octobre, p. 11-15.

GAUTRAT, J. et LAVILLE, J.L. (1991) - *Gros plan sur la modernisation du service public : le cas de la CAF de l'Ariège*, travaux sociologiques du LSCI, équipe CRIDA/IRESKO/CNRS, 97 p.

GIBERT, P. et PASCAUD, G. (1989) - "Des projets d'entreprise dans les organisations publiques", *Politiques et management public*, n° 2, juin 1989, p. 119-262.

GILBERT, P. (1994) - "La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales", p. 213-230, in PIGANIOL-JACQUET, C. et al., *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, Paris, Dynamiques d'Entreprises/L'Harmattan.

GIRAUD, C. (1987) - *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris, L'Harmattan, 262 p.

GIRAUD, C. (1992) - "L'observation sociale : une autre conception de l'organisation", *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 5-17.

GIRAUD, C. (1993) - *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'Harmattan/Logiques sociales, 270 p.

GIRIN, J. (1989) - "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", communication à la journée d'étude : "La recherche-action en action et en question", AFCET, Collège de systématique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars, 11 p. /

GOSSELIN, A. et DUPRAS, A. (1991) - "L'introduction de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la rémunération au mérite dans les établissements publics", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, p. 28-34.

Mac GREGOR, D. (1969) - *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 208 p.

GUYON, C. et MARTIAL, P. (1992) - "Le tableau de bord, outil de changement culturel du service public ?", *Brises* n° 17, Institut de l'Information Scientifique et Technique, CNRS, p. 169-180.

HARRISSON, D. et LAPLANTE, N. (1994) - "Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise", *Relations industrielles*, vol. 49, n° 4, p. 637-670.

HAUT CONSEIL DU SECTEUR PUBLIC (1992) - *Les entreprises de service public. Rapport 1990*, Paris, La Documentation française, 222 p. /

HAUT CONSEIL DU SECTEUR PUBLIC (1993) - *Les entreprises publiques au 1er janvier 1993*, 44 p. /

IAZYKOFF, Wladimir (1991) - "Le management participatif à France Télécom", *Politiques et management public*, n° 1, p. 121-132.

IAZYKOFF, W. (1993) - *Organisation et mobilités. Pour une sociologie de l'entreprise en mouvements*, Paris, L'Harmattan, 170 p.

IGALENS, J. (1993) - "Normaliser la GRH ?", *Personnel*, n°345, octobre, p.72.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE (1991) - "La modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur public", *Revue française d'administration publique*, n° 59, p. 413-426.

d'IRIBARNE, P. (1989) - *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

IREPP (1991) - "Ressources humaines : force essentielle d'un service public en concurrence. Colloque du 11 avril", *Bulletin de l'IREPP*, octobre, p. 111-150.

JEANNEAU, B. (1984) - *Droit des services publics et des entreprises nationales*, Paris, Dalloz, 750 p.

JESSET, A. (1993/1994) - "Modernisation des entreprises : conséquences identitaires", *Le journal des psychologues*, n° 113, décembre-janvier, p. 7

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE FRANCAISE (1992), *Statut général des fonctionnaires de l'Etat*, Paris, Direction des Journaux officiels, édition de juillet 1992, 732 p.

LABOREY, J.-F. (1993) - "L'entretien d'appréciation. Les domaines, les critères, le suivi DRH", *Personnel*, n° 343, juillet, p. 61-64.

LATOURE, B. (1992) - *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

LAUFER, J., AMADO-FISCHGRUND, G., TREPO, G. (1978) - *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Paris, Flammarion, 371 p.

LAUFER, R. et BURLAUD, A. (1980) - *Management public : gestion et légitimité*, Paris, Dalloz, 337 p.

LAUFER, R. ET BURLAUD, A. (1980) - "Les paradoxes du management public", document HEC-ISA, p. 665-678.

LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. (1967) - *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1973.

LERAY, A. (1994) - *Les Télécoms en question. Privatisation ou service public ?*, Paris, Editions de l'Atelier, 208 p.

LION, R. (1992) - *L'Etat Passion*, Paris, Plon, 213 p.

LIVIAN, Y.-F. et HERREROS, G. (1994) - "L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ?", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 43-59.

LOUART, P. (1991) - "Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines, *Actes du 2ème congrès de l'AGRH*, Cergy, p. 252-264.

LOUART, P. (1991) - *Gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles, 219 p.

LOUART, P. (1994) - "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 79-94.

LOUART, P. (1995) - *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons, 314 p.

LOUART, P. et BEAUCOURT, C. (1995) - "Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants", *Gestion 2000*, n° 1/janvier-février, p. 133-157.

MARCH, J. et SIMON, H. (1958) - *Les organisations*, Paris, Dunod, 1965.

MARTINET, A.-C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 249 p.

MAURICE, C. (1992) - "Carrières : vers une gestion inégalitaire ?", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 103-108.

MAURICE, M., SELIER, F., SYLVESTRE, J.-J. (1982) - *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 375 p.

MERTON, R. (1957) - *Social theory and social structure*, traduit sous le titre de *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon.

MIDLER, C. (1986) - "Logique de la mode managériale", p. 74-85, *Gérer et comprendre*, juin.

MIDLER, C. (1993) - *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1994, 215 p.

MIDLER, C., MOIRE, C., et SARDAS, J.-C. (1984) - "L'évolution des pratiques de gestion. Etude du développement des cercles de qualité dans les entreprises françaises", *Economie et société. Cahiers de l'ISMEA*, janvier, p. 173-211.

MINTZBERG, H. (1979) - *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.

MISPELBLUM, F. (1992) - "Marketing et management dans les services publics : quels rapports entre le personnel et les usagers ?", *Gérer et comprendre*, décembre, p. 30-39.

MOINGEON, "Une grille de lecture des organisations", *Direction et gestion des entreprises*, n° 145, janvier-février 1994, p. 25-32.

MORIN, P. (1994) - *La grande mutation du travail et de l'emploi*, Paris, Les Editions d'organisation, 167 p.

MOURET, B. (1994) - "Flexibilité et changement à La Poste. De la modernisation au développement social", *Politiques et management public*, volume 12, n° 3, septembre, p. 143-158.

NIOCHE, J.-P. (1991) - "Management public : à la recherche de nouvelles régulations", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 50-53.

ORGOGOZO, I. (1990) - "Administration : les paradoxes de la modernisation", *Futuribles*, janvier 1990, p. 39-46.

PACTEAU, C. (1994) - "L'évaluation aujourd'hui : comment mesurer les compétences ?", *Sciences humaines*, n° 35, janvier, p. 10-13.

PALLEZ, F., KLETZ, F. et MOISDON, J.-C. (1993) - "Buffon dans l'entreprise", *Gérer et comprendre*, décembre, p. 16-28.

PANGLOSS (1984) - *Les entreprises publiques*, n° 14, Fondation nationale des entreprises publiques, 285 p.

PARADEISE, C. (1988) - "Acteurs et institutions. La dynamique des marchés du travail", *Sociologie du travail*, n° 1, p. 79-105.

PAVE, F. (1991) - "La gestion à l'assaut de l'Etat : la modernisation des Directions départementales de l'équipement", *Actes du colloque : Le modèle français d'administration est-il en crise ?*, Paris, L'Harmattan, p. 239-249.

PERRET, A. (1992) - "La Poste : un nouveau management pour de nouveaux enjeux", *Brisés* n°17 : "L'information et la communication dans l'Entreprise", p. 217-227.

PERRET, B. et ROUSTANG, G. (1993) - *L'Economie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Paris, Editions du Seuil, 275 p.

PICHAULT, F. (1993) - *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck Université, 187 p.

PIERME, J.-P. et WACHEUX, F. (1995) - "Recherche en sciences de gestion et conseil aux entreprises : une complémentarité dynamique à inventer", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 16, juin, p. 3-14.

PIETTRE, F. (1992) - "L'audit et la modernisation des services publics", *Personnel*, n° 332, mai, p. 25-26.

PIGEYRE, F. (1994) - "La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ?", *Actes du 5ème congrès de l'AGRH*, Montpellier, p. 130-138.

PIOTET, F. et SAINSAULIEU, R. (1994) - *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques & Anact, 377 p.

PROJET (1989) - *Réinventer le service public*, n° 220, décembre, 101 p.

RANGEON, F. (1992) - "La notation des fonctionnaires en question", *Politiques et management public*, vol. 10, n° 2, juin.

REYNAUD, J.-D. (1988) - "La classification : quelques réflexions", *Travail et emploi*, n° 38, décembre, p. 14-16.

REYNAUD, J.D. (1989) - *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 306 p.

RIBEILL, G. (1987) - "Cultures d'entreprises : le cas des cheminots, des compagnies à la SNCF", *Cahiers "Ethnologie de la France" : Cultures du travail. Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine (séminaire de Royaumont, janvier 1987)*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme, p. 251-265.

RIBEILL, G. (1994) - "SNCF : du malaise social à la cassure corporative", *Travail* n° 31, printemps-été, p. 37-61.

SAGLIO, J. (1988) - "Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles", *Travail et emploi*, n° 38, décembre, p. 53-63.

SAIAS, M. et LEONARDI, J.P. (1977) - "Service public et service du public", *Revue française de gestion*, mai-juin/juillet-août, p. 9-24.

SAINSAULIEU, R. (1977) - *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, presses de la FNSP, 486 p.

SAINSAULIEU, R. (1988) - *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques/Daloz, 390 p.

SANTILLI, G.-C. (1993) - "La modernisation impossible ? Où il est question d'une entreprise publique", *Gérer et comprendre*, décembre, p. 4-15.

SANTO, P.-E. et VERRIER, P.-E. (1993) - *Le management public*, Que sais-je ?, n° 2724, Paris, Presses universitaires de France, 128 p.

SEGAL, J.-P. (1992) - "Décentralisation et polyvalence au métro", *RATP Savoir-Faire*, 1er trimestre, p. 25-31.

SEGAL, J.-P. (1993) - "La problématique insertion d'un modèle managérial au sein d'une bureaucratie mécaniste : une analyse comparative de la modernisation des métros de Londres et de Paris", traduction française de la communication "Understanding and misunderstanding of a managerial model within a mechanicist bureaucracy" au 11ème colloque EGOS, Paris, CNRS Gestion & Société, 29 p.

SERIEYX, H. (1988) - "Dix questions à Hervé Sérieyx", *Revue française d'administration publique*, n° 45, janvier, p. 75-80.

SERIEYX, H. (1992) - "Les stratégies de changement", *Politiques et Management Public*, volume 10, n° 1, mars, p. 137-150.

STRATEGOR (1993) - *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 2ème édition.

STROBEL, P. (1993) - "L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ?", *Recherches et prévisions*, n° 32, juin, p. 31-44.

TAYLOR, F. W. (1909) - *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.

THEVENET, M. (1985) - "L'écot de la mode", *Revue française de gestion*, septembre-décembre, p. 19-29

THEVENET, M. (1988) - "Plus c'est la même chose, plus ça change", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 89-92.

THEVENET, M. (1992) - "L'appréciation du personnel", p. 1-20, in *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert.

434 p.

THEVENET, M. et VACHETTE, J.-L. (1992) - *Culture et comportements*, Paris, Vuibert, 242 p.

THUDEROZ, C. (1995) - "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", *Revue française de sociologie*, XXXVI, p. 325-354.

TOURAINÉ, A. (1994) - *Qu'est-ce-que la démocratie ?*, Paris, Fayard, 297 p.

TRAVAIL ET EMPLOI, numéro spécial sur les classifications professionnelles, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, n° 38, décembre 1988, 100 p.

TREPO, G. (1988) - "Modes de management et évolution des entreprises", in *L'enjeu humain de l'entreprise*, Paris, collection "Les enjeux de l'entreprise", p. 23-25.

UHALDE, M. (1993) - *La préfecture trente ans après... Des changements dans le modèle bureaucratique*, travaux sociologiques du L.S.C.I., IRESO, CNRS, 155 p.

VERRIER, P.-E. (1989) - "Les spécificité du management public : le cas de la gestion des ressources humaines", *Politiques et management public*, volume 7, n° 4, décembre, p. 47-61.

WEBER, M. (1922) - *Economie et société*, Paris, Plon, tome 1, 1971, 651 p.

ZARIFIAN, P. (1988), "L'émergence du modèle de la compétence", p. 77-82, in STANKIEWICZ, *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica.

RAPPORTS ET PUBLICATIONS INTERNES A FRANCE TELECOM

ATEFO CONSULTANTS (1991) - *Bilan opérationnel dynamique du Volet social de la Réforme (1ère phase)*, 7 octobre, 21 p.

BANOS, A. (1994) - *Bilan qualitatif des entretiens de progrès 1994*, étude réalisée pour la DR de Lyon.

BIVER, L. (1991) - *La maîtrise au sein de la Direction opérationnelle de Nice*, document interne.

BRIOLE, A., CRAIPEAU, S., LAURAIRE, R. (1992) - *La modernisation des télécommunications : France Télécom entre la technique et le marché. Le traitement de la fonction commerciale*, rapport de recherche, INT/Ministère de la Recherche et de la Technologie, septembre.

BRUYER, A. (1992) - *Ethnographie d'une agence commerciale : les relations dans la télécommunication*, Cabinet Etchegoyen, mars, 44 p.

CGT-PTT (1994) - *La tribune des cadres*, publication de la Commission Nationale des PASSE CGT-PTT, n° 9, novembre-décembre.

DG/DRH (1993) - *Expérimentation des entretiens de progrès auprès de agents en 1993*, 65 p.

DR DE LYON (1994) - *Bilan qualitatif des entretiens de progrès 1994*, étude réalisée pour la Direction régionale de Lyon par Alexandra BANOS, août 1994.

DIALOGUES (1993) - "Les Télécoms en Europe : quelles règles du jeu ?", dossier, n° 1, mai, p. I-IV.

DIALOGUES (1994) - "Face à la concurrence", dossier, n° 5, mai, p. I-IV.

ETCHEGOYEN (1993) - *France Télécom : synthèse du rapport final, rapport d'étude rendu le 25 février 1993 à la Direction des ressources humaines*, 26 p.

FREQUENCES (1992) - "La nouvelle gestion des ressources humaines peut se mettre en place", n° 58, juillet-août.

FREQUENCES, n° 2 à n° 6 (octobre 1993 à mai 1994)

GIRAUD, C. et SMOREDA, Z. (1991) - *Des salariés non cadres aux salariés producteurs : de la solidarité de corps à l'émergence d'une conscience identitaire unique. Rapport d'enquête sur la population des personnels d'exploitation de France Télécom*, Groupe d'analyse sociologique des télécommunications, 40 p.

KLEMAN, F., PECHARD, P., SMOREDA, Z. (1993) - *Changement organisationnel et représentations du personnel. Etude sur les agents "non cadres" de la région parisienne*, Observatoire social, septembre, 35 p.

KLEMAN, F. et SMOREDA, Z. (1992) - *Evolution de l'identité professionnelle des cadres dans le contexte de la réforme à France Télécom. Rapport intermédiaire*, Groupe d'analyse sociologique des télécommunications, 34 p.

MERCIER, N., REYNAUD, E., et REYNAUD, J.D. (1991) - *Les réformes de 1990 à France Télécom*, rapport de recherche CNAM, 88 p.

MUSSELIN, C. (1991) - *Rapport de synthèse sur les Directions Opérationnelles de Lens et de Nanterre*, Centre d'analyse, de formation et d'intervention, 77 p.

OBSERVATOIRE SOCIAL DECENTRALISE (1995) - *Résultats de l'enquête de 1994*, Direction des ressources humaines/Service des relations sociales, avril, 49 p.

PREVOT, H. (1989) - *Rapport de synthèse remis à Paul Quilès, ministre des Postes, des Télécommunications et de l'Espace, à l'issue du débat public sur l'avenir du service public de la Poste et des Télécommunications*, juillet, Le débat public.

ROBERT, A. et TORRES, C. (1994), *Les techniciens de commutation en situation d'astreinte. Rapport d'enquête*, en collaboration avec l'Association

Lyonnaise de Psychodynamique du Travail, Direction régionale de Lyon, juin, 15 p.

ROULET, M. (1994) - *Rapport à Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur sur l'avenir du Groupe France Télécom*, 27 p.

ARTICLES DE PRESSE

CHALLENGES (1994) - "France Télécom : chronique d'une réforme annoncée", février, p. 45-48.

ECONOMIE & POLITIQUE (1993) - "Services publics : la contre-offensive", dossier, novembre-décembre, p. 42-72.

ENTREPRISE & CARRIERES (1991) - "Fonction publique et ressources humaines : quand l'administration découvre le management", n° 128, du 14 au 20 novembre, p. 4-7.

LE MENSUEL DE L'ANACT (1994) - "Encadrement de proximité : vers une redéfinition des rôles ?", septembre, p. 11-18.

LE MENSUEL DE L'ANACT (1994) - "ONF : des compétences aux classifications", juin, p. 11-18.

LE MONDE (1992) - "La RATP dans la tornade Blanc", 21 avril.

LE MONDE (1993) - "Les modernisations de l'administration", dossier du supplément "Initiatives", 20 octobre.

LE MONDE (1994) - "Les grandes manoeuvres des communications", 31 mai.

LE MONDE (1994) - "L'administration en chantier", dossier du supplément "Initiatives", 28 octobre.

LE MONDE (1994) - "Les mutations du secteur public", dossier du supplément "Initiatives", 1er février.

LE MONDE (1995) - "Changer l'Etat", par Robert LION, 11 mai.

LE MONDE (1995) - "Service public et obligation morale", supplément Initiatives, 17 mai.

LE POINT (1994) - "Marcel Roulet, le patron-laboureur", n° 1152, 15 octobre, p. 92-93.

LE POINT (1995) - "La France protégée", n° 1167, 28 janvier, p. 55.

L'EXPANSION (1992) - "France Télécom ou comment devenir une entreprise sans entrepreneurs", 23 janvier/5 février, p. 56-60.

L'EXPANSION (1993) - "Le hit-parade des services publics" et "La revanche de l'usager", n° 455, 3/16 juin.

LIAISONS SOCIALES (1992) - "Services publics : les grandes manoeuvres", n° 70, juin, p. 51-63.

LIAISONS SOCIALES (1994), "Agents territoriaux", dossier, n° 90, juin, p. 36-47.

MESSAGES (1993) - "Télécoms : la nouvelle donne", n° 427, septembre-octobre, p. 12-29.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | 3 |
| RESUME | 4 |
| SOMMAIRE | 5 |
| INTRODUCTION GENERALE | 6 |
| PREMIERE PARTIE : DU CONSTAT AU PROBLEME | |
| Introduction de la première partie | 9 |
| Chapitre 1 : un constat : l'évolution des entreprises de service public vers une gestion individualisée | 10 |
| <u>I - La gestion des entreprises de service public jusqu'au début des années 1980 : des méthodes spécifiques pour des entreprises spécifiques</u> | |
| 1) Une spécificité difficile à cerner | 11 |
| 2) Pourtant, un modèle de gestion spécifique | 17 |
| 3) Un modèle dont l'apparition du "management public" signale toutefois l'érosion | 21 |
| <u>II - Les années 1980, ou la "modernisation" par la mobilisation collective</u> | |
| 1) L'inévitable "modernisation" | 26 |
| 2) Une modernisation qui s'appuie sur des leviers collectifs | 29 |
| 3) Une modernisation qui "intègre" sans "différencier" | 31 |
| <u>III - La convergence récente des entreprises de service public vers une gestion des compétences individuelles</u> | |
| 1) L'essoufflement de la "modernisation" | 35 |
| 2) Vers une nouvelle logique de gestion : les termes du débat | 40 |
| 3) Une introduction finalement peu analysée | 45 |

| | |
|---|------------|
| Chapitre 2 : | |
| un exemple : France Télécom, d'une logique de gestion à l'autre | 52 |
| <u>I - La préparation d'une réforme</u> | |
| 1) France Télécom à la fin des années 1980 : une administration "modernisée" | 53 |
| 2) 1988-1990 : l'évolution vers une réforme d'envergure | 60 |
| 3) La négociation de nouvelles règles de gestion des ressources humaines | 68 |
| <u>II - Une nouvelle logique de gestion</u> | |
| 1) Une nouvelle politique, plus que de nouvelles règles | 76 |
| 2) Une reclassification ambitieuse | 83 |
| 3) La nouvelle donne de l'appréciation et de la mobilité | 91 |
| Chapitre 3 : | |
| un problème : l'introduction d'une nouvelle gestion des ressources humaines | 103 |
| <u>I - Le "modèle de la compétence", une logique de gestion faussettement universelle</u> | |
| 1) Les présupposés du "modèle de la compétence" | 104 |
| 2) L'impossible neutralité des classifications | 110 |
| 3) La fausse évidence de l'appréciation | 116 |
| <u>II - A France Télécom, des signes de résistance</u> | |
| 1) Un contexte interne qui amoindrit la légitimité de la Réforme | 124 |
| 2) Un environnement stratégique en forte évolution | 132 |
| 3) Un corps social hétérogène | 139 |
| <u>III - L'introduction du modèle de la compétence à France Télécom : un cadre d'analyse</u> | |
| 1) Position du problème : l'introduction d'un changement managérial | 146 |
| 2) Une optique certes présente dans les sciences de gestion | 152 |
| 3) Une optique qui gagne cependant à être enrichie par les concepts des autres sciences sociales | 159 |

| | |
|---|------------|
| <u>Annexes au chapitre 3 : les grilles d'analyse</u> | 168 |
| Conclusion de la première partie | 176 |
| SECONDE PARTIE : | |
| LA MISE EN OEUVRE DES OUTILS | |
| Introduction de la seconde partie | 177 |
| Chapitre 4 : les "nouveaux mondes" des entretiens de progrès | 178 |
| <u>I - Des rapports officiels aux représentations sociales : la problématique des "conventions"</u> | |
| 1) La généralisation des entretiens de progrès, du "national" au "local" | 179 |
| 2) Un outil qui fait parler de lui : déclarations et justifications | 184 |
| 3) Des discours explicites aux conventions implicites | 188 |
| <u>II - Premiers résultats de l'enquête : la distribution globale des réponses</u> | |
| 1) Les caractéristiques de l'échantillon : qui a répondu ? | 195 |
| 2) Analyse des correspondances multiples (ACM) sur les variables ordinales | 197 |
| 3) Analyse de la distribution des fréquences | 203 |
| <u>III - Examen des propositions complémentaires</u> | |
| 1) Test des propositions complémentaires provenant du "sens commun managérial" | 206 |
| 2) Test des propositions complémentaires provenant des études sociologiques | 215 |
| Chapitre 5 : | |
| le cas du Centre principal d'exploitation, ou l'échec d'une traduction | 220 |
| <u>I - Le cadre de l'enquête</u> | |
| 1) Un Centre principal d'exploitation parmi d'autres | 222 |
| 2) Un contexte particulier | 228 |
| 3) Orientations de la recherche | 231 |

II - Les données recueillies : un établissement tourmenté

- | | |
|--|-----|
| 1) Un climat social difficile | 236 |
| 2) Une reclassification qui trouble les relations de travail | 241 |
| 3) Des entretiens de progrès appréhendés | 248 |

III - Analyse : une traduction ratée, des logiques d'action contradictoires

- | | |
|--|-----|
| 1) Un centre à situer dans un contexte socio-économique général | 256 |
| 2) La mise en oeuvre de la reclassification des agents : chronique d'une traduction ratée | 260 |
| 3) L'anticipation des entretiens de progrès : un lieu d'affrontements entre logiques d'action contradictoires | 266 |

Chapitre 6 : des traductions en voie de réussite 273**I - Le cadre des deux enquêtes**

- | | |
|--|-----|
| 1) Présentation du Centre de construction de lignes | 275 |
| 2) Présentation de l'Agence | 280 |
| 3) Des établissements différemment confrontés à l'introduction du modèle de la compétence | 285 |

II - Le projet "BE 95" : la pratique d'une traduction

- | | |
|---|-----|
| 1) Les enjeux "gestionnaires" du BE | 293 |
| 2) L'élaboration d'une démarche avec la Direction régionale | 296 |
| 3) Analyse : la mise en pratique d'une traduction | 301 |

**III - Généraliser les entretiens de progrès en Agence :
une traduction qui débute**

- | | |
|--|-----|
| 1) Un climat social difficile | 308 |
| 2) Une tentative d'intéressement | 316 |
| 3) Analyse : une diversité interne qui rend nécessaire une prolongation de l'effort de traduction | 326 |

Chapitre 7 : des outils et des logiques d'action 333**I - L'enjeu d'une dernière phase pour la recherche :
quel impact pour les différentes traductions observées ?**

- | | |
|--|-----|
| 1) La réception des résultats de juin 1994 | 334 |
|--|-----|

| | |
|---|------------|
| 2) Les démarches utilisées dans les différents centres | 337 |
| 3) Du résultat des suivis réalisés en DR aux hypothèses pour le second questionnaire | 340 |
| <u>II - Les résultats du questionnaire de mai 1995</u> | |
| 1) L'échantillon obtenu | 344 |
| 2) La structure générale des réponses : une répartition confirmée | 350 |
| 3) Examen des tendances significatives | 355 |
| <u>III - Conclusions de la double enquête par questionnaire en fonction des établissements</u> | |
| 1) Les évolutions des représentations par centre | 359 |
| 2) Réactions des gestionnaires | 367 |
| 3) Les points-clefs de l'évolution | 371 |
| Chapitre 8 : perspectives pour la recherche et pour l'action | 375 |
| <u>I - Synthèse des résultats obtenus</u> | |
| 1) Des propositions initiales aux résultats | 375 |
| 2) Des résultats aux nouvelles propositions | 378 |
| 3) Des nouvelles propositions à la formulation de la thèse | 380 |
| <u>II - Apports et limites de la thèse à la recherche en gestion</u> | |
| 1) Une expérience originale de collaboration entre chercheur et entreprise | 381 |
| 2) Une tentative pour renouveler la problématique de l'apprentissage organisationnel | 385 |
| 3) Les logiques d'action : un concept à interroger | 389 |
| <u>III - Perspectives pour l'action : conclusions pratiques pour les gestionnaires</u> | |
| 1) Conclusions relatives au cas de France Télécom | 394 |
| 2) Au-delà du cas de France Télécom | 400 |
| 3) Proposition d'un modèle d'intervention | 403 |
| CONCLUSION GENERALE | 407 |
| BIBLIOGRAPHIE | 409 |

