

INFLUENCE D'UN CHOIX D'ORGANISATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES : LE CAS DES GROUPES RESPONSABLES DANS LES UNITES D'EDF-GDF SERVICES

S. MICHEL
C.O.R.O.M.

L'objet de cette contribution est de présenter un chantier portant globalement sur le "système GRH" tel qu'il est décrit et mis en œuvre, tel qu'il permet ou ne permet pas de déboucher sur des actes de gestion. L'interrogation et les terrains analysés appartiennent tous à EDF-GDF. Nous disposons actuellement de sept terrains. Trois sous-groupes se sont constitués autour des thèmes suivants :

- *stratégie et GRH : processus d'élaboration de la stratégie dans les unités, place réellement donnée à la GRH lors de l'élaboration de la stratégie, effets attendus/effets réels, peut-on repérer une typologie des modes des unités autour de ce problème ?*
- *le concept de "métier sensible" : analyse des méthodes de gestion des métiers sensibles, processus d'évolution et de transformation des métiers sensibles, comment vit-on le fait d'être dans un métier sensible ? ...*
- *lien entre organisation et compétences au travers de la problématique des équipes qualifiantes : ce lien existe-t-il ? Comment sont constituées ces équipes, comment sont-elles gérées ? Sont-elles vraiment une source de compétences individuelles et/ou collectives ? Comment est-ce mesuré, suivi ...*
- *un quatrième sous-groupe chargé de réfléchir sur les indicateurs en GRH a choisi "d'éclater" et de s'intégrer dans chacun des trois autres groupes afin d'y suivre l'aspect "indicateur" rattaché à une problématique particulière.*

Travaux réalisés par le sous-groupe 3 :
M. LACOSTE, Mme QUENET, Mlle RODRIGUEZ,
Mme VENET, Mme VILLENAVE, M. BOURGADEL.

Dans la suite de ce document, nous utiliserons les abréviations suivantes :

GR : Groupe Responsable
SR : Service ou Agence
Chef de GR : Chef de Groupe Responsable
Chef de SR : Chef d'Agence ou de Base
GRH : Gestion des Ressources Humaines

I - INTRODUCTION : METHODE UTILISEE ET LIEUX DES ENQUETES

Le travail présenté s'intègre dans les réflexions d'un groupe inter-Unités sur la Gestion des Ressources Humaines et les produits associés et plus précisément analyse l'influence d'un choix d'organisation, le Groupe Responsable, sur le développement des compétences, dans des unités de EDF-GDF services. Cette réflexion est à croiser avec les réflexions des deux autres sous-groupes, l'un travaillant sur les relations entre stratégie et GRH, l'autre sur les métiers dits sensibles.

La méthode d'investigation utilisée par les membres du sous-groupe consiste en des entretiens, sur la base d'un guide, (annexe) menés auprès de trois niveaux hiérarchiques, interviewés séparément :

- chef d'agence ou de base,
- chef de groupe responsable,
- 2 à 3 agents du même Groupe Responsable vus collectivement.

Les entretiens ont été menés sur quatre sites :

- agence de province (section clientèle),
- agence clientèle de la région parisienne,
- base travaux électricité,
- base travaux gaz.

Ces sites connaissent une situation variée par rapport à trois critères :

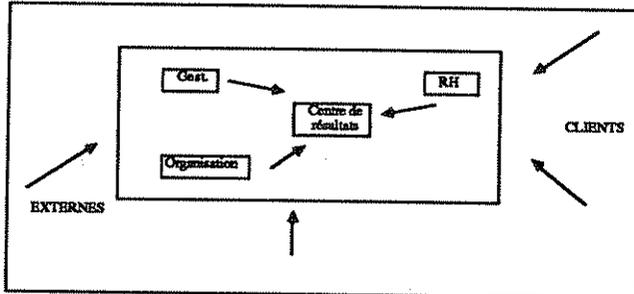
- géographie (province/RP),
- croissance (forte/faible),
- ancienneté des GR (de "en cours à plus d'un an d'existence"),
- nature des activités (clientèle, technique).

Ces unités dépendent toutes d'une direction — EDF-GDF services — qui est l'interlocutrice des clients (clients particuliers, marché tertiaire, collectivités, industriels, à l'exception des grands groupes industriels), au travers d'unités réparties sur le territoire national. Ces unités regroupent de 600 à 1 400 agents, avec en moyenne 8 % de cadres, 47 % d'agents de maîtrise, 45 % d'agents d'exécution et tendanciellement une baisse de l'exécution, voire de la maîtrise, dans un contexte national de réduction d'effectifs.

II - LE CADRE DE COHERENCE NATIONALE DEFINISSANT LES GROUPES RESPONSABLES

Le GR est un moyen parmi d'autres de mettre en œuvre la stratégie de la DEGS : "mettre le client au centre de nos préoccupations".

C'est l'externe qui "pousse" à bouger :



Les GR doivent correspondre aux objectifs suivants :

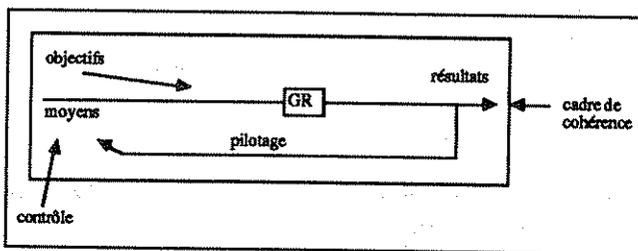
- faire en sorte que les décisions se prennent au plus près du client,
- orientation de la stratégie vers le service.

Un groupe responsable suppose :

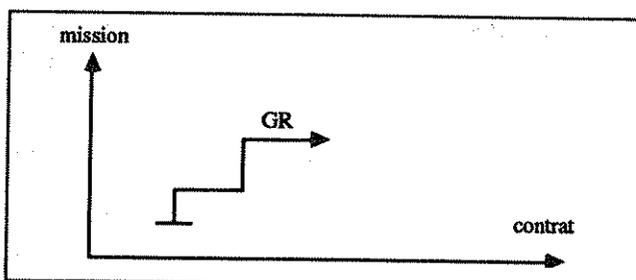
- une mission (impact organisation) ;
- un contrat (impact management) ;

et dans le contrat :

le rappel de la mission,
les objectifs et indicateurs (liés à la mission),
les moyens,
les pouvoirs,
le cadre de cohérence (très important pour la délégation),
le contrôle.



- Le cheminement n'est pas obligatoirement linéaire : on pourra avancer plus ou moins vite sur la mission, sur le contrat...



- Les conditions de réussite

C'est un travail lourd, qui se pilote comme une gestion de projet ;

Les éléments fondamentaux sont :

- l'assimilation,
- la capacité,
- l'existence d'un dispositif de pilotage,
- l'unicité de la démarche (on ne peut pas faire un GR isolé, il faut au minimum travailler au niveau d'un SR).

Pour un fonctionnement en GR, il est important d'avoir :

- une politique de recrutement,
- une politique de formation,
- une politique de rémunération.

Importance du diagnostic

Si les hommes ne sont pas prêts à fonctionner en GR... il ne sera pas opportun de commencer par le GR mais peut-être par une démarche de formation de l'encadrement à l'animation et au pilotage d'équipes.

III - L'ANALYSE DES EXPERIENCES TERRAIN

1^{re} ENQUETE : AGENCE CLIENTELE - PROVINCE

Effectif de l'agence : 79 personnes.

Effectif de la section clientèle (le GR) : 18 personnes.

1 - Les attendus

Le terme de Groupe Responsable a été évoqué spontanément par tous les acteurs, mais avec des degrés de connaissance et de conviction différents.

- Pour le chef d'agence, une organisation en GR permet de donner du sens à l'action et de mieux définir la raison d'être d'une entreprise.

C'est également insister sur l'idée de production de résultats.

Enfin, un fonctionnement en GR permet d'évaluer la contribution de chaque partie (GR) au tout (niveau unité).

- Pour le chef de GR (section clientèle), le passage en GR est une volonté du centre. Pour lui, la finalité est l'implication du personnel.

La démarche de plan stratégique et la logique de centre de résultats ont pour conséquence logique une transformation du management des équipes qui se traduit par la mise en place des GR. Ce processus de changement conduit à un management plus participatif avec une communication non seulement descendante mais aussi ascendante.

- Pour l'adjoint de section, la notion de GR n'est pas inconnue ; il est informé, y participe un peu dans le cadre d'un groupe de travail et grâce aux rapports d'entente avec le chef de section clientèle.

- Pour l'agent "plateau clientèle", il en a entendu parler... (bruits de couloir, écrits...).

Le terme de décentralisation est également diversement analysé :

- Pour le chef d'agence : décentralisation = dosage cadre de cohérence/degré d'autonomie se traduisant par la pratique :

- de la délégation
- de la gestion contractuelle.

Par rapport à la mission du groupe, le contrat GR se concrétise par la négociation entre deux niveaux de management (chef de SR - chef de GR) de couples objectifs/moyens en vue de l'atteinte de résultats faisant l'objet d'un contrôle à l'aide d'indicateurs associés aux objectifs préalablement définis.

Il précise bien évidemment les pouvoirs (mobilisation des moyens alloués) et le cadre de cohérence (marges de manœuvres).

Contrat de gestion <---> plus d'autonomie <---> auto-évaluation - contrôle dans le fonctionnement.

Conditions de réussite : des chefs de GR capables de parler spontanément et objectivement de leurs résultats, qui se prêtent à la démarche en se sentant responsable et garant des résultats du GR.

Pour le chef de GR : la décentralisation est inhérente à la notion de centre de résultats.

Les réformes de structure ont entraîné la disparition des districts et la structuration en agence d'exploitation/agence clientèle.

Sa crainte majeure est le risque de saturation des agences, pour cause de transfert d'activités et d'affaires.

Il a le sentiment que le transfert et que la redistribution d'activités des services vers les agences se traduisent par une perte de disponibilité entraînant des difficultés à maintenir un haut niveau de technicité (exemple : gestion informatisée de la facturation).

Pour l'adjoint de section : la décentralisation est bien réelle : elle apporte des charges de travail complémentaires or il lui semble que les volumes d'activités et d'effectifs ne sont pas très appréciés.

Pour l'agent "plateau clientèle" : il ne perçoit pas l'impact du mouvement de décentralisation.

2 - L'aspect politique locale

La volonté de mettre progressivement en place des GR dans le cadre de cohérence nationale a été affirmée

par le directeur de l'unité lors d'une journée d'information prévue à cet effet auprès de l'encadrement (cadres et agents de maîtrises responsables d'équipes).

La démarche retenue a été de mener une expérience pilote sur une agence, c'est-à-dire un passage de son organisation en plusieurs GR, puis de l'étendre aux autres agences, le chef d'agence considéré étant très motivé par l'opération et les réformes d'organisation lourdes sur son agence étant terminées.

Le directeur lui a délégué la maîtrise de la conduite du projet.

Directeur et chef d'agence ont tenu une réunion d'information sur la mise en place des GR auprès de l'encadrement de l'agence (les futurs chefs de GR).

Un séminaire ayant pour but de lancer l'opération a réuni le chef de l'agence et son encadrement. Ce séminaire était animé par un représentant du service de la direction nationale garant du cadre de cohérence (présenté en chapitre II).

Ce séminaire a rappelé plusieurs points :

- mission du groupe et cadre de cohérence politique ne sont pas négociables,
- objectifs, moyens et indicateurs le sont (en niveau et/ou en nature),
- une source de tension possible à analyser dans l'organisation, concerne la gestion des interfaces entre GR : délimitation des zones de responsabilités respectives et clarification des objectifs parfois en apparence contradictoires.

Pour le chef d'agence, l'objectif sur le plan politique est le suivant : faire en sorte que les GR fonctionnent plus efficacement en se révélant de plus en plus autonomes mais dans le respect du contrat signé.

Dans une vision prospective, la fonction de chef d'agence pourrait, soit disparaître, soit changer fondamentalement de nature (expert en appui de la direction ? tourné vers l'environnement externe ?).

Les points forts et les points faibles sont les suivants :

Point fort :

il a la conviction qu'il faut s'appuyer sur la volonté d'individualisme de ses chefs de GR qui facilitent l'implication et l'appropriation de la logique des objectifs.

Point faible :

il ne faut pas aller trop loin dans cette logique, qui doit être contrebalancée par une logique de coopération inter-GR et par des objectifs transverses à l'agence.

Pour lui, l'objectif de mise en place des GR s'articule en trois phases :

- 1 - Rédaction d'un contrat avec chaque chef de GR.
- 2 - Constitution d'une équipe d'agence performante (travail en groupe).
- 3 - Développement des capacités à être véritablement responsable d'un groupe responsable.

Pour le chef de section (futur chef de GR), l'objectif est de développer la participation et l'implication des agents.

3 - La mise en œuvre

L'état d'avancement des travaux est le suivant :

déjà fait : clarification des missions, attribution des missions, rédaction des conventions entre GR (fixation et négociation des frontières ou des limites de responsabilités entre les GR).

en cours : définition des indicateurs de pilotage et modalités de leur suivi, première ébauche de contrat SR/GR.

à faire : rédaction définitive des contrats SR/GR pour l'année 1992, signature des contractants (co-engagement).

Ecueils possibles :

Pour le chef d'agence : croire que c'est facile, que les chefs de GR attendent cette démarche (ils ne sont pas forcément tous intéressés), la démarche est longue, difficile et volontariste.

Autre problème : la passation des conventions (limites de responsabilité entre GR) est faisable en séminaire, mais difficile dans l'action au quotidien.

Pour le chef de section (futur chef de GR) :

Problèmes possibles :

- pas de négociation de contrat entre chef d'agence et chef de GR,
- pas de méthode participative entre chef de GR et collaborateurs,
- problème des conventions, limites de responsabilité des GR.

4 - L'impact sur la GRH

Pour le chef d'agence, l'analyse est la suivante :

Le personnel ne constitue pas un frein si le discours reste positif et est suivi d'actions.

La démarche doit être bien vendue (communication ciblée et adaptée au personnel).

Si le chef de GR manage bien en déléguant le plus possible et à bon escient, il utilisera mieux et contribuera à faire émerger de nouvelles compétences (importance du système de délégation comme levier d'action du management).

En matière de recrutement interne ou externe, outre la technicité et la connaissance des modes opératoires, le chef d'agence recherche des critères bien précis.

En effet, lorsqu'il choisit un futur chef de GR, il recherche des capacités à synthétiser, à analyser, à ap-

préhender la globalité du fonctionnement du groupe au travers de l'identification et de la résolution de problèmes plus ou moins complexes.

Il recherche un collaborateur qui réponde aux cinq critères suivants :

- a - constater un écart avec les objectifs (problème),
- b - énumérer les actions et solutions possibles,
- c - décider : choisir et affecter les ressources,
- d - mettre en œuvre la décision,
- e - vérifier que la solution a résolu le problème.

et plus particulièrement les critères a, b, d. Les critères c et e sont partagés entre chef d'agence et chef de GR.

Pour le chef de section clientèle, futur chef de GR :

Un des points délicats est de rétribuer la contribution des agents.

L'implication ne sera durable que s'il y a récompense sous diverses formes.

Pour lui, au regard de la mission "satisfaire la clientèle", il y a évolution des qualités requises concernant ses collaborateurs.

Le critère implication devient important dans la sélection afin d'avoir des collaborateurs qui participent au bon fonctionnement du GR, qui comprennent et adhèrent aux décisions du GR, qui travaillent en équipe et qui contribuent aux résultats du groupe. Les entretiens individuels sont d'ores et déjà axés sur ces critères.

Pour un des collaborateurs :

- il y avait déjà, avant la mise en place du contrat SR/GR, délégation et autonomie ;
- en cas de problème, la régulation se fait généralement entre les agents ; sinon, la hiérarchie arbitre ;
- l'équipe est relativement homogène : elle fait preuve d'une assez grande souplesse et la polyvalence existe. En revanche, il est à craindre que l'élaboration des contrats ne s'accompagne d'un excès de formalisme, de définitions trop rigides, préjudiciables à la dynamique existante du groupe ;
- cette logique des résultats risque de déstabiliser les moins dynamiques.

Pour le recrutement de nouveaux collègues, l'accent est mis sur la disponibilité envers la clientèle et l'esprit d'équipe, la technicité pouvant s'apprendre.

5 - Le bilan

Pour le chef d'agence :

Chaque étape de l'opération "groupe responsable" fait l'objet de réunions durant lesquelles l'encadrement de l'agence travaille en collectif ; chaque réunion est suivie de la rédaction d'un compte rendu, relevé de décisions, permettant de visualiser l'avancée des travaux.

La mise en place des GR crée des besoins en formation pour développer des compétences liées au ma-

nagement souhaité et au changement organisationnel, ex. : gestion budgétaire, méthode de résolution de problème en groupe.

L'articulation entre la mission et le management par contrat permet d'évaluer la performance collective du GR sur des faits plus objectifs et de mieux estimer la contribution de chacun aux résultats de l'équipe.

Pour le chef de GR :

Le bilan est prématuré.

Le GR ne fonctionne pas encore à son optimum. En matière de formation, il est à prévoir des actions de formation socio-professionnelle.

Les collaborateurs les plus dynamiques entraînent les autres.

En fait, la section clientèle fonctionne déjà partiellement en groupe responsable : les objectifs sont connus, le tableau de bord circule tous les mois.

En revanche, la mise en place du GR devrait permettre de gérer "non plus de l'argent qu'on nous attribue, mais un budget au regard des objectifs spécifiques de l'agence clientèle".

Un processus de formation se dégage peu à peu : plus d'autonomie en agence, d'où de nouveaux challenges, des besoins en compétences, une intercomparaison entre agents, entraînant des demandes de formation.

Pour le collaborateur :

L'a priori est favorable : le fonctionnement en GR améliore l'efficacité de chacun. Une seule crainte sérieuse tout de même : que cela n'amène des réductions d'effectifs.

2^e ENQUETE :

AGENCE CLIENTELE - REGION PARISIENNE

Effectif de l'agence : 250 personnes.

Effectif de l'agence clientèle (le GR) : 50 personnes.

1 - Les attendus

Ils sont globalement similaires à ceux de l'agence précédente ; la mission du Groupe Responsable "agence clientèle" est la même, dans le cadre de cohérence nationale.

En revanche, le volume et la nature des clients, le volume des effectifs sont différents.

2 - L'aspect politique local

Le directeur a été missionné pour mener une réforme de structure lourde de toute son unité. Le chef d'agence interviewé - comme ses trois collègues - a été nommé pour mettre en place les groupes responsables, au sein de son agence, dont l'agence clientèle considérée. L'ensemble des groupes responsables des 4 agences ont été mis en place pour la même échéance, fixée en comité de direction : le 1^{er} janvier 1990.

Une expérience pilote étendue progressivement n'a donc pas été la démarche choisie comme dans la situation précédente. Cette politique de réforme a été annoncée et analysée au travers d'un système de réunions d'informations auprès de l'encadrement et ensuite démultipliées auprès du personnel et dans des organismes de concertation avec les partenaires sociaux. Il y eut, également, en 1989, des actions locales de formation auprès de l'encadrement (cadres et AM responsables d'équipes) pour clarifier la notion de GR, de missions, d'objectifs, de contrats.

3 - La mise en œuvre

Un travail important a été fait par le chef d'agence avec ses chefs de GR. Il a travaillé avec chacun d'eux pour les aider dans l'acquisition des compétences qui leur étaient nécessaires pour assurer leur fonction de chef de GR. Il a fait du "sur mesure", c'est-à-dire que chacun a eu, avant la mise en place des GR, dix axes de travail "pour s'améliorer". Ces axes étaient liés aux forces et faiblesses de chaque agent (futur chef de GR) et à celles de son futur groupe.

Cette préparation a été jugée positive :

- pour le chef d'agence : "on a appris à voir clair entre nous" ;
- pour le chef de GR interviewé : "je savais ce qu'on attendait de moi".

Ce travail auprès de l'encadrement des GR a été renforcé par une formation locale au management (citée dans le chapitre précédent).

Néanmoins, il semble que les agents des GR n'ont pas perçu tout de suite les changements effectifs, alors que les chefs de GR étaient eux préparés.

La mise en œuvre s'est accompagnée des effets suivants :

• des circuits plus courts

- Les trois niveaux de prise de décisions sont connus (directeur d'unité, chef d'agence, chef de GR). Beaucoup de points sont réglés directement par le chef de GR. Les agents perçoivent cela : "Avant, tout remontait au chef d'agence... c'était flou, il y avait beaucoup d'échelons entre nous et le chef d'agence... il y avait beaucoup de filtres".
- Il y a donc également un gain de temps dans la résolution des problèmes.
- Avant, seul le chef d'agence avait du poids, maintenant le chef de GR représente un niveau de synthèse reconnu par les agents.

• plus de sens à leur travail

Ce point est fort tant pour le chef du GR que pour les deux collaborateurs :

- "on sait ce qu'on attend de nous",
- "on connaît notre mission" (satisfaction de la clientèle).

"Le chef de GR et nous, avons la même mission"...
"Nous pouvons mieux traiter les demandes du client".

- une diminution des relations ou situations conflictuelles

Chef du GR : "avant, j'avais la même mission mais je n'avais pas la partie technique".

Deux agents des GR : "la séparation du technique et de la clientèle entraînait des dysfonctionnements : ex. : cas de coupure".

- des comportements nouveaux

Chef du GR et agents se sentent plus responsables. Cela semble dû au fait, d'une part qu'ils connaissent leur mission et, d'autre part, qu'ils perçoivent un climat de confiance où ils peuvent s'exprimer.

Pour les deux agents du GR, le fait de se sentir responsables et de connaître (et reconnaître) les niveaux de décisions les conduit à "ne pas tricher"... avant lorsqu'il y avait une demande à faire (crédit...) il fallait "augmenter le besoin" car "il y avait beaucoup de filtres intermédiaires qui ne connaissaient pas le problème... et qui arbitrairement appliquaient une réduction à la demande...". Maintenant pour eux c'est différent et le chef de GR connaît bien la réalité... donc les principes retenus sont :

- la vérité,
- une bonne argumentation de toute demande.

Le chef du GR ainsi que les deux agents du GR sont prêts au contrat "objectifs-moyens" à négocier avec le chef d'agence. Connaissant leur mission, ils veulent, surtout le chef de GR, négocier les moyens.

4 - L'impact sur la GRH

Les compétences d'un chef de GR

- l'écoute,
- savoir apprécier les performances des agents, leur contribution aux résultats... un rôle difficile dans la gestion des RH,
- savoir informer et développer la communication (vers son groupe et vers sa hiérarchie),
- travailler contre le risque réel d'individualisme des GR, développer la coopération inter-GR,
- savoir animer une équipe d'agents pour obtenir des résultats,
- être porteur des projets de l'entreprise. Il doit savoir de quel côté il se situe,
- des compétences "techniques".

D'après le chef d'agence on peut se permettre de prendre un moins grand potentiel en management si les compétences techniques sont réelles et inversement. Il y a de plus un rôle important du chef d'agence pour faire travailler le chef de GR sur ses points faibles en s'appuyant sur ses points forts. On retrouve le rôle du

chef d'agence vis à vis de ses chefs de GR développé plus haut :

- un management sur mesure,
- des axes de travail donnés à chaque chef de GR.

Les compétences collectives d'un GR

- compétences "techniques",
- capacité d'adaptation à de nouveaux outils, de nouvelles procédures,
- de la "tonicité",
- il faut des "moteurs" capables de développer des rôles d'aide, d'assistance et de conseil auprès des collègues.

C'est globalement que le chef d'agence jugera les effets, c'est-à-dire si peu de problèmes remontent, ...si les résultats du GR... sont bons, en adéquation avec les objectifs.

5 - Le bilan

Un bilan positif, compte tenu des points évoqués ci-dessus, mais des interrogations (principalement des agents du GR).

a - Sur la rétribution

On demande un autre comportement, mais quel système de récompenses, de reconnaissance pour "ceux qui jouent le jeu" et plus encore, pour les agents d'exécution qui effectuent des activités au-delà du "rôle de l'exécution défini par les textes"

b - Sur la pérennité de la qualité de l'organisation

Ils ne veulent pas revenir au système antérieur. A priori le danger est très faible car toutes les agences ont évolué en même temps, selon les mêmes modalités ; néanmoins la qualité de fonctionnement est très liée aux qualités de manager des responsables..." et s'ils partent ?".

3^e ENQUETE : BASE TRAVAUX ELECTRICITE (REGION PARISIENNE)

Effectif de la Base : 100 personnes.

Effectif d'un G.R. d'affaires : 8 personnes.

1 - Les attendus

Deux enjeux importants attendus par la direction locale de la nouvelle organisation :

- une réduction des coûts,
- des gains de productivité.

2 - L'aspect politique local

Le chef de base est arrivé courant 1988 avec la mission suivante : la mise en place au sein de la base des

Groupes Responsables et, notamment, les Groupes Responsables d'Affaires (GRA), objet de l'enquête.

Pourquoi ces enjeux ?

Avant la mise en place des Groupes Responsables d'Affaires, les agents étaient répartis en quatre groupes, avec à leur tête un chef de groupe. La demande d'un client faisait l'objet d'un dossier successivement traité par :

- 1 - le groupe "études"
- 2 - le groupe "projets"
- 3 - le groupe "surveillance de travaux"
- 4 - le groupe "gestion financière du dossier".

Ce type d'organisation générait trois difficultés :

- le transfert entre chaque groupe allongeait les délais de traitement du dossier,
- le client était "oublié", chaque agent n'ayant qu'une vision partielle du dossier,
- le client se plaignait de la multiplicité de ses interlocuteurs.

La mise en place de la nouvelle organisation en "GRA" devait permettre une meilleure satisfaction des demandes de la clientèle, par une baisse des délais et une meilleure approche de la demande. Chaque agent devrait être polyvalent afin de traiter un dossier intégralement.

Par la polyvalence de chaque agent au sein d'un GRA, les trois problèmes allaient être résolus :

- le client n'a plus qu'un unique interlocuteur puisque l'agent traite le dossier entièrement,
- l'agent voit ses activités "enrichies" et acquiert un travail plus intéressant,
- les délais sont de fait raccourcis puisque le dossier ne "passe" plus de groupe en groupe.

Sur le plan politique, la marge de négociation du chef de base, vis à vis de la direction était la suivante :

Non négociable :

les quatre activités différentes : études, projets, surveillance de travaux, gestion financière des affaires, à regrouper en un seul métier de responsable d'affaires.

Négociable :

ajouter un métier éventuel (dessinateurs) à ce métier.

Non intervention du chef de base :

sur le futur fonctionnement des GR, de la responsabilité du chef de GR.

Le chef de base a précisé de son côté leur mission aux chefs de GR : satisfaction des clients à un coût correct.

3 - La mise en œuvre

- Juillet 1988 à juillet 1989 : phase préparatoire de la réforme.
- annonce de la nouvelle organisation

discussions avec les agents concernés
discussions avec les organisations syndicales.

- Juillet 1989 : présentation du projet d'organisation définitif.

- Juillet 1989 à janvier 1990 :

mise en place du nouvel organigramme avec publication des postes.
rencontre avec tous les acteurs concernés pour connaître leur décision face au projet : sont-ils partants ou non ?

- Pour ceux qui ne souhaitaient pas intégrer cette nouvelle structure, un travail en commun a été effectué avec l'agence d'orientation professionnelle interne à l'unité (structure locale originale) pour connaître les métiers qu'ils pourraient exercer.
- Une ou deux personnes ont été volontairement écartées de la nouvelle organisation en accord avec le chef de base et les futurs chefs de GR. Ils étaient jugés trop peu fiables.
- Pour les autres, un programme de formation technique a été mis en œuvre, sur la base de stages nationaux, afin de leur faire acquérir les compétences nouvelles nécessaires à l'exercice de la polyvalence qu'impliquaient les GRA (études + projets + surveillance de travaux + gestion financière).

- Janvier 1990 à décembre 1990 : lancement des GRA et année de "rôdage".

3 GRA ont été créés, composés chacun de huit personnes.
Chaque agent a continué à se former sur "le tas" pour parvenir à maîtriser le métier de responsable d'affaires.

- En 1991 : le chef de base prévoit de négocier un contrat avec chacun de ses chefs de GR pour 1992.

4 - L'impact sur la GRH

Pour le chef de base :

Les chefs de GR ont constitué leur équipe ensemble : répartition des agents entre chefs de GR. Ils se sont arrangés pour avoir un représentant de chaque ancienne activité. Certains agents n'étaient pas partants à cause des risques de spécialisation et donc, de perte de technicité.

Les points clés ont été les compétences techniques et le comportement professionnel en équipe. Un atout pour les agents, a été de pouvoir utiliser l'agence interne d'orientation, afin de mieux se situer et de clarifier leurs attentes.

Pour le chef de GR :

Le point clé a été la formation (sur le tas, entraide mutuelle, stages).

Un échec : une personne imposée par la hiérarchie qui a mis de la mauvaise volonté à s'intégrer.

Pour lui, animer, manager, gérer, s'illustre par le propos suivant :

"Quand il y a de grosses affaires, je m'en occupe" et "C'est juger si quelqu'un est capable de mener une affaire", les agents ayant des classements hiérarchiques supérieurs traitant des affaires de niveaux plus complexes.

Il ne mène pas encore d'entretien d'évaluation avec ses agents.

Pour les deux (chef de base et de GR) :

La difficulté est d'apprécier les résultats des agents.

Pour les agents :

Ils attendent de leur chef de GR

- en priorité des compétences techniques,
- des capacités à répartir le travail,
- des capacités à transmettre des informations.

5 - Le bilan

Il est assez mitigé. Sans avoir beaucoup d'éléments d'information, les agents craignent une autre réforme, le passage en agences. Ils n'ont guère de contact avec le chef de base : "sa non présence sous-entend qu'il va peut-être se passer quelque chose".

Sur les rétributions : "On a déjà un enrichissement culturel, on ne peut pas tout avoir". Malgré le ton ironique du propos, il est à noter qu'ils ont eu des primes et un avancement trois mois après la mise en place du GR.

Ils sont pessimistes sur le fait que l'entreprise rémunère mieux leurs performances.

Pour le chef de base : il attend de son propre supérieur hiérarchique qu'il lui donne les moyens de mener sa mission. Il n'a actuellement pas de lettre de mission.

4^e ENQUETE : BASE TRAVAUX GAZ (REGION PARISIENNE)

Effectif de la base : 127 personnes.

Effectif d'une zone d'exploitation (le GR) : 11 personnes.

1 - Les attendus

Ils sont de même nature que pour la base électricité : réduction des coûts et amélioration de la productivité.

Le chef de base travaille dans le domaine gazier depuis de nombreuses années. Il a été missionné par l'ancien directeur pour mettre en œuvre en 1986, quatre secteurs de maintenance qu'il a progressivement transformés en quatre zones d'exploitation (les Groupes Responsables) depuis mars 1990.

Le non attendu : les activités des quatre GR ont été

touchées par un transfert imprévu d'activités - les fuites sur branchements - des agences clientèles vers la base Gaz en octobre 1990.

2 - L'aspect politique local

La mission, également affichée par le nouveau directeur d'unité, est d'améliorer la qualité de la fourniture gaz, dans le domaine des études et travaux de distribution et dans celui de l'exploitation et de la maintenance des réseaux gaz, qui fait l'objet de l'étude présente.

Le chef de base a reçu délégation de l'ancien et du nouveau directeur pour réorganiser les groupes d'exploitation et de maintenance. Deux idées ont conduit la réorganisation :

- sectorisation du territoire en quatre zones d'exploitation (les GR), afin d'améliorer la surveillance des réseaux gaz et les délais de maintenance et d'intervention sur les ouvrages ;
- transformation des nombreux spécialistes d'une technique donnée en agents polyvalents. Il y avait auparavant les spécialistes en postes de détente, vannage (vannes), conditionnement du gaz (humidification et odorisation), en protection cathodique, surveillance de chantiers de tiers.

Progressivement, la polyvalence s'est étendue également aux agents du groupe fuites de gaz sur réseaux, qui ont été intégrés dans les zones d'exploitation : la récente décision prise par le directeur avec les seuls chefs d'agence clientèle a amené à intégrer dans les zones d'exploitation les activités de fuites sur branchements (et plus seulement sur réseaux) qui présentent une fréquence élevée sur des réseaux assez vétustes et exigent une priorité d'intervention.

Ces activités, apparemment non vues en concertation avec le chef de base, viennent désorganiser le travail des zones, alors qu'elles montaient en puissance sur l'organisation en GR, avec un objectif national prioritaire en politique de maintenance : supprimer le réseau de fonte cassante à l'horizon 2010, ce qui représente une trentaine de km de réseaux à renouveler annuellement.

3 - La mise en œuvre

En 1986, création des quatre secteurs de maintenance et d'un groupe fuite sur réseaux.

En 1988, création de six groupes Etudes et Travaux en amont des zones d'exploitation avec une cible atteinte de quatre groupes. Ces groupes, chargés des études et des coordinations de travaux, influent sur la qualité ultérieure de l'exploitation. Ils ne sont cependant pas en GR, car la gestion des crédits reste centralisée au niveau de l'encadrement de la base. Début 1990, création des quatre zones d'exploitation avec intégration des fuites sur réseaux (prévue). Chaque zone d'exploitation gère son budget.

Ce travail de réorganisation s'est fait sous forme d'information au personnel et de consultation des organismes statutaires.

Fin 1990, transfert (non prévu) des fuites sur branchements, des agences clientèle vers la base.

Actuellement, la mise en œuvre à l'optimum de la politique de maintenance reste à faire, du fait que la reprise des défauts sur branchements est prioritaire et vient désorganiser les activités programmées.

4 - L'impact sur la GRH

Pour le chef de base

Le problème est moins un problème de compétences techniques qu'un problème organisationnel, ajustement des effectifs aux charges, problème des fuites sur branchements, problème d'organisation de l'astreinte.

Pour le chef de zone (chef de GR)

Le problème est également organisationnel : comment gérer au mieux la reprise des fuites et l'amélioration de la maintenance en sachant que 30 à 40 % du temps de son groupe est pris par les fuites.

En matière de compétences de ses agents, il privilégie la technicité, en faisant en sorte que les agents soient polyvalents sur plusieurs activités (poste de détente, protection cathodique...), compte tenu de l'urgence des problèmes.

En matière de compétences de chef de GR, il privilégie une technicité large, qui assoit la crédibilité vis à vis des agents ; et parce que "être gazier, c'est un métier dont on est fier". Il souligne également l'importance des compétences en gestion budgétaire et en gestion de son temps et de son organisation personnelle.

Pour les agents

Ils apprécient d'être polyvalents sur les matériels mais vivent mal la désorganisation de leurs chantiers pour cause de fuites sur branchements : le travail prévu est alors reporté, on traite les fuites et on reprend ensuite les chantiers programmés ; de plus, le problème s'accroît avec les saisons : en automne avec la remise en chauffe et en hiver, il est plus crucial. Malgré une formation gazière mise en œuvre par l'entreprise, reconnue comme importante, la perte de spécialité, par le décloisonnement des activités est ressentie comme une perte du métier de gazier : ils craignent que le savoir-faire polyvalent ne soit superficiel. Par ailleurs les entreprises de travaux ne pouvant pas être toutes surveillées par leurs collègues des groupes Etudes et Travaux, du fait des charges amenées par la polyvalence également mise en place chez eux, le problème des fuites risque de se poser ultérieurement.

5 - Le bilan

Pour le chef de base, l'avenir est à l'incertitude : quelle réforme de structure sera mise en place, comment gérer au mieux les fuites sur branchements, tout en veillant à respecter les objectifs de la politique de maintenance, comment organiser l'astreinte, compte tenu des repos compensateurs, sans augmenter les effectifs.

Pour lui, le problème est moins un problème de technicité que de souplesse d'organisation et de gestion des interfaces entre groupes : zones d'exploitation et groupes Etudes et Travaux, par exemple.

Pour le chef de zone : ses deux soucis prioritaires concernent les fuites et le renouvellement du réseau. Il prévoit de fixer des objectifs techniques à ses agents de maîtrise.

Il a le souci d'équilibrer les compétences techniques dans son équipe : en fonction des expériences des différents agents et compte tenu du marché externe de formation (CAP plombier, Ecole de Métiers GDF...).

Quant aux agents, ils pensent que la technicité se perd, que le travail est survolé, qu'il y aura bientôt un manque d'agents capables d'assurer un travail pointu. Ils aiment leur métier, sont fiers de leur savoir-faire, tout en ayant des inquiétudes sur l'avenir.

IV - CONSTATS TIRES DE CES EXPERIENCES

De l'analyse de ces opérations menées sur plusieurs sites, de taille et de nature d'activités différentes, mais dans un même cadre de cohérence nationale — l'organisation du Groupe Responsable —, on peut tirer un constat sur les facteurs favorisant ou non le développement des compétences en GR.

Ces facteurs jouent à plusieurs moments :

- dans la phase préalable au lancement,
- lors de la mise en place du GR,
- ultérieurement dans le suivi et le pilotage.

Ils concernent les différents groupes d'acteurs, chefs de GR, agents du GR, chef de base/d'agence.

1 - Lors de la phase préalable

Une organisation stabilisée, c'est-à-dire avec clarification de la mission et des grands types d'activité, est un prérequis fort.

En revanche, un système instable, où des "turbulences" externes au groupe perturbent la réalisation de la mission, bloque le développement du GR.

Mettre en place un réel Groupe Responsable, c'est le mettre en place au bon moment et, en corollaire, décider éventuellement de retarder sa mise en place.

Une volonté forte de la hiérarchie - directeur, chef de base/agence, chef de GR - est un point également

incontournable : la souplesse de la structure organisationnelle que représente le GR, requiert en contrepartie, une "tension" forte sur les finalités et maintenue dans le temps.

Cette volonté s'appuie sur une réelle connaissance de cette forme d'organisation par la hiérarchie (appropriation du cadre de cohérence national).

Un schéma prévisionnel d'extension des GR est également fondamental : lancer un GR, seul, isolé, sans prévoir l'essaimage dans l'unité entraîne deux risques : la marginalisation et la fragilisation de cette organisation et des hommes qui la composent, risques développés dans la partie "suivi et pilotage".

En revanche, le choix entre lancement de plusieurs GR en même temps ou lancement d'un GR pilote, reste ouvert.

2 - Lors de la mise en place

- Le travail est un travail de la hiérarchie avec les agents, l'articulation cadre national/réalité locale amène à réfléchir sur le sens des actions au quotidien, à court terme, à moyen terme.
- En revanche, une faible communication sur les finalités, une implication superficielle de la hiérarchie plaquent une structure "vide de sens" sur une organisation qui a toutes chances de garder ses anciennes règles de fonctionnement.
- Lorsque la réflexion d'appropriation est menée par l'ensemble de l'équipe, elle amène progressivement les agents à modifier leur angle de vue : travail sur l'adéquation objectifs/résultats, développement de l'autonomie.
- L'intégration du facteur temps est primordiale, car cette forme d'organisation amène à jouer sur les démarches et sur les savoir faire. L'exemplarité, le courage de dire ce qui va et ce qui ne va pas, la volonté de la hiérarchie d'apprendre aux agents à régler les problèmes de leur niveau sont de bons exemples de la réflexion à mener.
- La variable temps est encore plus importante quand le métier est un facteur fort d'identité, par exemple, les exploitants des réseaux gaz et électricité. Dans ce cas, la polyvalence (liée à la mission et amenant un décloisonnement des activités), si elle est mal perçue des agents, sera considéré comme une perte de "savoir-faire", d'autant que "le droit à l'erreur" peut avoir, dans ces métiers, des conséquences sérieuses.

3 - Dans le suivi et le pilotage

- Une bonne compréhension par tous les acteurs de l'imbrication de deux logiques - logique d'individualisation/logique de coopération - est un gage de réussite.
- Une logique trop forte d'individualisation, due notamment au recentrage sur le couple objectifs/ré-

sultats, amène le GR à se marginaliser et entraîne des problèmes aux interfaces, aux articulations des groupes entre eux.

- La logique trop forte de coopération n'a pas été constatée sur ces terrains d'observation.
- L'absence de délégations clairement affichées est également un facteur de perturbation, d'une part car elle est contradictoire avec l'affichage d'autonomie et de responsabilisation à donner aux agents, d'autre part, parce qu'elle maintient les responsables (de base/agence, de GR) dans un mode de fonctionnement centralisé, axé sur le court terme.

V - LES PRECONISATIONS

A - LES CHEFS DE GR

1 - Finaliser l'action

La régulation du fonctionnement ne se faisant plus par les activités mais par l'adéquation objectifs/résultats, il faut renforcer la communication qui donne du sens à ce qu'on fait :

- au quotidien : savoir chaque jour ce que l'on doit faire,
- à court terme : se fixer des axes d'amélioration dans l'année,
- à moyen terme : savoir où va l'unité.

Le problème n'est pas de clarifier les missions des GR, elles sont données et connues dans le cadre de cohérence national, mais de les approfondir, c'est-à-dire de les articuler à la situation locale (quels sont les clients, les problèmes à résoudre, qu'attend-on de moi ?) et donc de travailler avec les agents au quotidien.

2 - Gérer les relations du GR avec son environnement

Ils assurent l'interface entre les agents, les clients, la hiérarchie, ce qui nécessite d'être autonome, d'être une force de proposition et de savoir s'adapter aux situations.

Ils doivent veiller à harmoniser deux logiques : logique d'individualisation de leur GR dans le cadre des contrats d'objectifs et logique de coopération inter-GR, ce qui signifie travailler à la fois sur des objectifs transverses et sur des valeurs de solidarité d'entreprise.

Un autre problème est de travailler aux interfaces, aux articulations avec les autres GR d'où peuvent naître les dysfonctionnements, les "turbulences".

3 - Animer la vie du groupe

Ils ont un rôle primordial. Aujourd'hui ils ont surtout des compétences techniques de différentes natures (clientèle, exploitation, études techniques) et ont à développer des compétences d'animation.

Il faut qu'ils apprennent aux agents à régler les problèmes de leur niveau : leur rôle est plus d'apporter de la méthode que de résoudre à la place (forte tentation surtout lorsque le chef de GR a une bonne technicité).

B - LES AGENTS DU GR

1 - Responsabilisation des équipes

Le GR valorise les agents et leur donne envie d'être responsables. La mise en place de groupes de travail favorise l'implication des agents, d'où la nécessité de travailler sur l'animation d'équipe, la résolution de problèmes en groupe.

2 - Enrichissement des compétences dans la durée

La polyvalence permet de passer de la notion d'activités cloisonnées à la notion d'activités liées à une mission. L'ensemble des agents du GR doivent pouvoir progressivement assurer les activités du GR ; ce qui différencie le niveau professionnel des agents est le niveau de complexité des affaires.

Il faut laisser aux agents le temps d'assimiler leur métier : c'est un problème notamment en exploitation électricité ou gaz, où beaucoup de choses se passent par l'expérience, par le tour de main.

C - LES CHEFS D'AGENCE, DE BASE

1 - Opportunité de mise en place d'une organisation en GR

Il faut savoir aussi retarder la mise en place d'un GR, si l'organisation n'est pas stabilisée, sinon, les problèmes organisation/désorganisation deviennent prioritaires au détriment d'un travail collectif sur la montée en puissance du GR. On fait alors du simili-GR.

Il faut admettre, dès l'instant où le cadre de cohérence est clair, de travailler dans une démarche itérative, d'adapter la méthode à la réalité ; notamment bien intégrer les constantes de temps en matière de pilotage et de formation.

2 - Respect du cadre de cohérence

Les chefs d'agence et de base doivent avoir au minimum leur "CAP" de GR, c'est-à-dire posséder le cadre de cohérence national : être clair sur les missions, être clair sur les contrats pour se consacrer à la phase d'appropriation par les agents et au travail en profondeur sur les objectifs et les contrats.

Il faut soi-même tendre à l'exemplarité : faire preuve de courage et de cohérence dans les actes de management quotidiens.

Il faut non seulement susciter, mais entretenir la cohérence de la ligne hiérarchique.

3 - Développement de l'autonomie

Il faut avoir la volonté forte de travailler sur l'autonomie de ses collaborateurs, ce qui n'est pas spontané.

Pour permettre aux chefs de GR de prendre des initiatives, de gérer leur marge d'autonomie, il faut créer un climat de confiance : leur permettre de s'exprimer et travailler avec eux sur des axes d'amélioration qui leur sont propres.

4 - Responsabilisation des chefs de GR

Il faut savoir donner de la fierté à l'encadrement, le responsabiliser vis à vis de ses propres agents (cas des nominations, des avancements).

Il faut aider les chefs de GR à ne pas simplement respecter des consignes (objectifs de coopération) mais à acquérir les comportements nécessaires, les plus grands changements procédant de comportements de coopération.

5 - Evaluation des performances

L'engagement demandé est important : il nécessite disponibilité et courage de dire ce qui ne va pas, à condition de travailler sur les axes d'amélioration.

Il faut savoir montrer des signes de reconnaissance, si les agents relèvent les défis, mais aussi des signes négatifs, s'il y a insuffisance.

D - LES ÉCUEILS A EVITER

Le "GR oasis" : on peut commencer par une expérience pilote, mais il faut ensuite l'étendre dans l'unité ; sinon de réels points de blocage existent :

Par rapport aux acteurs :

- pour un agent, passer d'une organisation en GR à une organisation "traditionnelle" est vécu difficilement.
- pour un responsable de GR, il est difficile de supporter un type de management plus "traditionnel".
- la succession du chef de service (de base ou d'agence), reste un point difficile, si l'équipe de direction ne s'est impliquée que faiblement dans la démarche GR et si le nouveau chef de service adhère peu à cette démarche.

Par rapport aux groupes :

- l'écart se creuse entre une agence organisée en GR et les autres agences ou services "traditionnels" : la logique d'individualisation risque de prendre le pas sur la logique de coopération.

Le "simili GR" : il faut savoir ne pas lancer cette démarche si l'organisation n'est pas stabilisée ; sinon les problèmes organisationnels seront prioritaires (imposés) par rapport au travail quotidien d'appropriation de la démarche par les agents.

La "perfection" : dans un cadre de cohérence clair avec une mission et des objectifs clairs auxquels on se tient, il faut accepter que la mise en œuvre soit imparfaite, itérative.

L'opposition "polyvalence-technicité" : pour éviter que polyvalence ne soit assimilée à superficialité et

perte d'identité professionnelle, il faut travailler dans la durée avec les agents sur l'accumulation de savoir-faire, dont ils soient fiers et où ils se reconnaissent, notamment dans le domaine technique, où se retrouvent culturellement les métiers de base de l'entreprise (électriciens, gaziers).