

# La Gestion de l'Emploi à la Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF : Des spécificités liées à l'emploi de personnel sous statut ?

*Jocelyne Barreau  
Jean-Yves Ménard*

CERETEB - Université de Rennes 2

## RESUME

*Les quatre entreprises étudiées gèrent leurs agents à l'intérieur de cadres réglementaires très précis, le statut général de la fonction publique pour la Poste et France Télécom, des statuts spécifiques mais non moins contraignants pour EDF-GDF et la SNCF. Notons que ces statuts spécifiques sont de droit privé mais qu'ils offrent des avantages et garanties empruntés au droit de la fonction publique (sécurité de l'emploi, rôle exceptionnel accordé aux organisations syndicales, système particulier de protection sociale). Ajoutons que la loi n°90568 du 2 juillet 1990 permet aux fonctionnaires de la Poste et de France Télécom de déroger aux articles 10 et 29 du statut de la fonction publique (quant aux parités et aux classifications). Ces précisions apportées, nous insisterons sur les similitudes des contraintes auxquelles sont confrontés ces quatre organismes publics dans leur gestion de l'emploi (1).*

*Or en dépit de la proximité des statuts des personnels, trois modèles de gestion de l'emploi se dégagent (la Poste et France Télécom ont en effet un système commun jusqu'en décembre 1990 et les nouvelles règles qui se mettent en place font l'objet de négociations communes). Le système d'emploi de la Poste et de France Télécom peut être qualifié de "bureaucratique" par l'étendue et la minutie de la réglementation impersonnelle, par le formalisme des procédures, par la centralisation très poussée du pouvoir de décision, éloignant les décideurs de ceux qui seront affectés par leurs décisions. Le système d'emploi d'EDF-GDF peut être qualifié de "méritocratique", puisqu'il est fondé sur la reconnaissance des compétences et sur un début d'évaluation du potentiel. Enfin le système d'emploi de la SNCF peut être qualifié de "technocratique", étant donné le rôle imparti au service de psychologie appliquée. Ce service de plus de soixante personnes utilise des méthodes psychotechniques très poussées qui ont été mises au point et sans cesse perfectionnées depuis sa création. Pourquoi des contraintes à l'origine identiques ont-elles donné naissance à trois modèles de gestion de l'emploi aussi différents (2) ?*

*Les évolutions récentes de ces entreprises publiques, dans le domaine de la gestion de l'emploi, sont convergentes. Une décentralisation de la gestion de l'emploi (pour les agents de maîtrise et les agents d'exécution) a été opérée. Une double gestion de l'emploi s'est instaurée : la gestion des cadres n'obéit pas aux mêmes règles que celle des non-cadres. Enfin la recherche de l'équilibre financier et les évolutions techniques ont conduit à une politique plus ou moins vigoureuse de réduction d'effectif, si bien que le recrutement externe est beaucoup moins actif que le recrutement interne. Assiste-t-on à un rapprochement de ces modèles d'emploi ? Si oui, sous quels facteurs ? Est-on en présence d'une évolution parallèle de trois modèles qui resteront cependant profondément différents (3) ?*

1 - Les contraintes communes imposées par les statuts

2 - Trois modèles de systèmes d'emploi (caractéristiques, origines)

3 - Des évolutions convergentes de la gestion de l'emploi.

La Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF gèrent leurs agents à l'intérieur de cadres réglementaires très précis : le statut général de la fonction publique pour la Poste et France Télécom, exploitants de droit public, des statuts spécifiques mais non moins contraignants pour EDF-GDF et la SNCF, établissements publics à caractère industriel et commercial. Nous insisterons sur les similitudes des contraintes auxquelles sont confrontés ces quatre organismes publics dans leur gestion de l'emploi (1).

Or en dépit de la proximité des statuts des personnels, trois modèles de gestion de l'emploi se dégagent (la Poste et France Télécom ont en effet un système commun jusqu'en décembre 1990 et les nouvelles règles qui se mettent en place font l'objet de négociations communes). Pourquoi des contraintes à l'origine identiques ont-elles donné naissance à trois modèles de gestion de l'emploi dont nous avons pu apprécier les différences à la fin de la décennie quatre-vingts (2) ?

Les évolutions récentes de ces entreprises publiques, dans le domaine de la gestion de l'emploi, sont convergentes.. Assiste-t-on à un rapprochement de ces modèles d'emploi ? Si oui, sous quels facteurs ? Est-on en présence d'une évolution parallèle de trois modèles qui resteront cependant profondément différents (3) ? [1]

### 1- Les contraintes communes imposées par les statuts

Les «rigidités» du statut de la fonction publique sont bien souvent dénoncées : garantie d'emploi, avancements automatiques à l'ancienneté imposés par les commissions administratives paritaires, mode de rémunération fondé sur des grilles rigides (traitement calculé par multiplication de l'indice de l'agent par la valeur du point indiciaire fixé au niveau national, l'indice dépendant du grade, c'est-à-dire bien souvent de la réussite à un concours, et de l'échelon, c'est-à-dire de l'ancienneté dans le grade). En fait comme le montrent plusieurs auteurs dans un numéro de la Revue française d'administration publique consacré à ce thème [2], les rigidités résultent moins du contenu du statut que de la façon de l'appliquer. Ainsi les commissions administratives paritaires ne sont que consultatives et leurs présidents ont voix prépondérante. L'avancement systématique à l'ancienneté ne résulte ni d'une application stricte du statut, ni d'un rôle excessif accordé par le statut aux commissions paritaires. Ajoutons qu'il

1 : L'analyse de la gestion de l'emploi de la Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF a été menée dans le cadre d'une étude, «Le recrutement à la Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF : le dilemme entre attraction du modèle privé et contraintes imposées par le service public», achevée en octobre 1992, sur contrat de l'Institut du Développement du Management Public. Cette étude est composée de trois monographies (PTT, EDF-GDF, SNCF) et d'un rapport de synthèse. Nous observons les évolutions de la gestion sociale de ces quatre entreprises, depuis plusieurs années, à travers nos propres travaux et à travers des stages d'étudiants de maîtrise et des mémoires de DEA.

2 : «Fonction publique : les statuts à l'épreuve de la gestion», numéro de janvier-mars 1989.

est possible de contourner certaines rigidités. L'octroi de diverses primes et indemnités a permis d'introduire des différenciations des rémunérations. Il reste que la sécurité de l'emploi accordée aux fonctionnaires contraint les administrations et les exploitants de droit public à privilégier leurs marchés internes du travail et à restreindre leurs recours au marché externe. Mais le principe de la garantie de l'emploi est le garant de l'indépendance des fonctionnaires par rapport au pouvoir politique et aux divers groupes de pression.

Le personnel des PTT relève du statut général de la fonction publique adopté en 1946. Dès 1950, un décret a introduit des modifications pour les agents des PTT (mutations toujours prioritaires par rapport aux autres modes de comblement d'un emploi...). La loi n° 90568 du 2 juillet 1990 permet aux fonctionnaires des PTT de déroger aux articles 10 et 29 du statut de la fonction publique (quant aux parités et aux classifications). Les valeurs du point indiciaire et des retraites restent cependant fixées par le ministère de la Fonction Publique.

Les statuts des personnels d'EDF-GDF et de la SNCF sont de droit privé mais ils offrent des avantages et garanties empruntés au droit de la fonction publique (sécurité de l'emploi, rôle exceptionnel accordé aux commissions paritaires et aux organisations syndicales).

Si l'ensemble des règles de gestion de l'emploi pour EDF-GDF est consigné dans un manuel pratique très détaillé (deux volumes) et constamment mis à jour, leur application est moins stricte que par le passé : «On s'y réfère, mais on interprète, dit un responsable de Direction des Ressources Humaines. On est en phase de déréglementation». Le catalogue des fonctions étroites, paramétrant pour chacune le GF, «Groupe Fonctionnel», est remplacé par un répertoire des métiers élargis offrant des possibilités de variations des responsabilités et des missions, étudiées en CSNP (Commission Supérieure Nationale du Personnel).

A la SNCF, le changement de statut de l'entreprise en 1983 n'a pas remis en cause les avantages acquis du statut du personnel, mais en ajoute au niveau notamment des attributions des organismes statutaires (gestion des oeuvres sociales). Là aussi, les responsables prennent du champ vis-à-vis de l'excessive minutie de la réglementation précisant les conditions d'application du statut du personnel. Un cadre de la fonction personnel indique : «On s'est affranchi de la lettre, mais nous devons toujours respecter l'esprit des textes».

Si les statuts des personnels des PTT, d'EDF-GDF et de la SNCF sont très proches dans les textes, l'application est devenue relativement souple à EDF-GDF et à la SNCF, par contre les PTT (avant la réforme entrée en vigueur en 1991) se caractérisent par un respect scrupuleux d'une réglementation qui s'est développée considérablement depuis 1946.

Un faible recours au marché externe du travail caractérise les organismes étudiés.

## 2- Trois modèles de systèmes d'emploi (caractéristiques, origines)

Le système d'emploi de la Poste et de France Télécom peut être qualifié de «bureaucratique», par l'étendue et la minutie de la réglementation impersonnelle, par le formalisme des procédures, par la centralisation très poussée du pouvoir de décision, éloignant les décideurs de ceux qui seront affectés par leurs décisions. Le système d'emploi de la SNCF peut être qualifié de «technocratique», étant donné le rôle imparti au service de psychologie appliquée, dans le recrutement externe et dans les phases cruciales du recrutement interne. Ce service de plus de soixante personnes utilise des méthodes psychotechniques très poussées qui ont été mises au point et sans cesse perfectionnées depuis sa création. Enfin le système d'emploi d'EDF-GDF peut être qualifié de «méritocratique», puisqu'il est fondé sur la reconnaissance des compétences et sur un début d'évaluation des performances.

### 2-1 Le modèle bureaucratique : les PTT avant la réforme sociale

Max Weber (1864-1920) a conceptualisé le terme «bureaucratie», dans son ouvrage posthume, «Economie et sociétés» (*Wirtschaft und Gesellschaft*) [1]. Julien Freund résume les principes sur lesquels repose la bureaucratie, telle qu'elle est définie dans le chapitre 6 de la troisième partie de *Wirtschaft und Gesellschaft* [2].

Pour juger du caractère bureaucratique de la gestion de l'emploi aux PTT, nous nous interrogerons sur la réglementation en vigueur (est-elle étendue, est-elle très détaillée, correspond-elle aux principes définis par Max Weber et rappelés par J. Freund ?) et sur son application (les procédures sont-elles très formalisées, la prise de décision très centralisée ?).

Nous retrouvons dans le statut de la fonction publique française tous les principes sur lesquels repose la définition wébérienne de la bureaucratie : la place de chaque fonctionnaire dans l'administration est définie par l'appartenance simultanée à une catégorie, un corps, un grade, toutes ces notions constituant des titres juridiquement protégés ; le grade donne droit à la carrière, à un emploi, à un traitement ; la possession continue d'un grade permet de constituer les droits à pension de retraite ; l'administration peut affecter les fonctionnaires aux emplois où ils répondent le mieux à l'intérêt du service sans toucher aux grades dont ils sont titulaires ni affecter leurs carrières ; la fonction publique française soumet ses membres à un régime disciplinaire et leur assure des garanties de procédure... Ajoutons que des règles propres à l'administration des PTT sont venues s'ajouter à ces règles générales. «Ce qui régissait les PTT jusqu'en décembre 1990, c'étaient six gros volumes de

textes. Depuis janvier 1991, un seul volume», regrette un syndicaliste FO interviewé.

Si la réglementation peut être qualifiée de bureaucratique par son extrême précision, l'application des règles mérite le même qualificatif car elle se caractérise par une excessive formalisation et une forte centralisation de la décision. La procédure de promotion par inscription sur un tableau d'avancement de grade à la Poste (pour les catégories B et C) en offre un excellent exemple.

L'inscription sur un tableau d'avancement de grade (tableau établi annuellement et par grade) se décompose en plusieurs étapes, se déroulant chacune sur plusieurs semaines et préparées à différents niveaux hiérarchiques. Un récolement préparatoire est mis en oeuvre au niveau départemental par identification des agents remplissant les conditions d'ancienneté requises et des agents postulant à un emploi hors du déroulement normal de leurs carrières. De façon concomitante, la direction générale de la Poste établit les besoins en postes de l'année à venir en fonction des départs prévus et des vacances de postes. Ces besoins sont alors rapprochés des résultats du récolement préparatoire afin d'effectuer un certain équilibre entre l'offre de postes et les demandes d'avancement. A cette occasion, les conditions d'inscription à certains tableaux peuvent être modifiées par rapport à l'année précédente. Pour chaque tableau d'avancement, s'opère une sélection des agents sur la base des appréciations données par le chef d'établissement et par le chef de service départemental. Une liste de candidature est établie. Sont inscrits les nouveaux candidats et les inscrits non promus de l'année précédente. Si le classement au mérite établi diffère du classement à l'ancienneté résultant du récolement préparatoire, la commission administrative paritaire (CAP) départementale se réunit. Les listes de candidature établies dans chaque département sont transmises au niveau régional. Un classement au mérite est à nouveau effectué pour établir la liste régionale de candidature. La CAP régionale est réunie pour examiner les listes régionales de candidature par grade et les éventuelles réclamations. Ces listes sont transmises à la direction générale. Pour établir le tableau d'avancement final, les listes régionales sont imbriquées. Ce dernier classement s'opère selon le millésime c'est-à-dire l'indice et l'ancienneté d'indice de l'agent. Le formalisme de la procédure, la hiérarchisation et la centralisation des décisions retirent toute efficacité à l'appréciation donnée par le supérieur hiérarchique de l'agent. La procédure de promotion par tableau d'avancement de grade est complètement impersonnelle [3].

### 2-2 Le modèle technocratique : la SNCF

La SNCF est une organisation qui privilégie la technicité et la sécurité. Le rôle imparti à la psychotechnique reflète bien ce choix.

1 : Ouvrage paru dans sa version française aux éditions Plon, Paris, 1971.

2 : J. Freund, «Sociologie de Max Weber», Paris, PUF, 1966, p.205-206.

3 : L. Guénot, «Service public et ascension sociale : le cas de la Poste d'Ille-et-Vilaine», mémoire de DEA, Université de Rennes 2, 1992.

Le problème de la sécurité est au coeur de la culture-SNCF, pour des raisons évidentes (nécessité d'assurer des conditions de transport sans risques pour les voyageurs et pour les agents), mais également en raison du caractère fédérateur d'un thème qui préoccupe tous les partenaires (pouvoirs publics, responsables, personnel, syndicats, usagers), et de la manière dont il s'est constitué comme enjeu pour chacun [1].

A cet enjeu de la sécurité, la SNCF a apporté des solutions techniques :

- *du point de vue de la politique générale de l'entreprise*, la SNCF poursuit «une logique de performances techniques» liée aux impératifs de fiabilité et de sécurité. G. Ribeill [2] explique cette orientation par le poids des ingénieurs au niveau de la direction de l'entreprise. L'impératif commercial s'est manifesté très tard dans l'entreprise française et s'est greffé sur l'optique techniciste, faisant du progrès technique le socle de l'action commerciale. La SNCF ne recherche pas une meilleure compétitivité par la réactivité du système productif et une démarche «qualité totale» visant la satisfaction du client, elle relève le défi commercial techniquement : le TGV et ses records de vitesse. Il s'agit certes d'une «nouvelle technologie» mais utilisée dans un schéma «industriel» et non «post-industriel» (modèle B de Touraine et non modèle C) [3]; c'est en effet une technologie qui aurait plutôt tendance à rigidifier le système qu'à améliorer sa flexibilité : rames peu modulables (un TGV comprend toujours dix voitures), nécessité de réservation pour les voyageurs.

- *du point de vue des ressources humaines*, la SNCF a confié le choix des agents à des «experts» qui mettent en oeuvre des «techniques» de recrutement, d'évaluation... G. Ribeill signale bien le lien entre l'impératif de sécurité, la politique du personnel et l'attachement à l'entreprise : la sécurité influe sur les critères de sélection à l'embauche, sur les affectations et reconversions, sur l'organisation du travail et les conditions de travail ; la sécurité suppose une permanence dans l'entreprise qui justifie l'attachement du personnel à travers les conditions du contrat salarial... On voit ainsi comment s'articule logique de service public, logique technocratique, et logique d'action collective.

Le service de psychologie appliquée de la SNCF joue un rôle tout à fait primordial et dans le recrutement des agents et dans les phases importantes de leurs carrières. Ce service est très ancien, il est introduit dès les années

1 : P. Corcuff, «Sécurité et expertise psychologique dans les chemins de fer», Cahiers du centre d'étude de l'emploi, n°33

2 : G. Ribeill, «Cent cinquante ans de chemins de fer français», ministère de la recherche et de l'industrie, Paris, 1982 et «Les cheminots», La découverte, Paris, 1984.

3 : Dans «L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault», A. Touraine a élaboré une typologie qui est restée célèbre ; il distinguait le modèle A, ou modèle du métier, le modèle B, caractéristique de l'organisation taylorienne-fordienne, et le modèle C, qui correspond à la production automatisée.

30 dans la Compagnie des chemins de fer du Nord par J.M. Lahy [4], et sera rattaché à la SNCF en fusionnant avec le laboratoire de H. Laugier du réseau de l'Etat. L'une des justifications essentielles de la psychotechnique dans les entreprises de transport est la sécurité, car très tôt les psychologues avaient montré l'existence de différences individuelles en matière de sécurité.

A partir des années 50, l'examen de sélection portera de plus en plus sur la personnalité et en particulier sur les motivations et la sociabilité, le service psychotechnique de la SNCF suivant en cela l'évolution générale de la psychologie du travail. Il développe parallèlement les analyses du travail, pour définir précisément les profils d'exigences. Cette évolution sera accentuée dans les années 60-70 quand il s'agira d'effectuer la sélection du personnel commercial.

En soixante ans, le service de psychologie a accumulé une somme d'expériences et de méthodes unique. Il peut intervenir avec un niveau de technicité que l'on ne connaît pas dans les autres entreprises publiques. Ceci étant, comme on l'a vu, l'organisation et le management de l'entreprise relèvent d'un modèle «industriel». Le degré de maîtrise des interventions psychologiques s'accorde bien avec la conception technocratique dominante de la SNCF. Il s'agit bien toujours de rationaliser au mieux le facteur humain, de trouver la meilleure adéquation homme-emploi. Le passé «psychotechnique» reste d'ailleurs encore fort : on continue à utiliser des épreuves anciennes, que l'on fait passer systématiquement à l'ensemble des candidats des trois collèges depuis plusieurs décennies, ce qui présente l'avantage incontestable de permettre des validations statistiques exceptionnelles, mais cela montre aussi la stabilité du système, la permanence des préoccupations.

Ajoutons que l'activité des psychologues constitue un obstacle dans le jeu des relations paritaires directes, puisque, par exemple, l'«aptitude» à obtenir une promotion ne se négocie pas en commission, mais relève de l'expertise d'un tiers (Ce recours à un expert caractérise bien une conception technocratique). L'opacité de la procédure, bien compréhensible pour des raisons de confidentialité, écarte les organisations syndicales des décisions. La résistance se durcit du fait que l'évaluation porte sur des critères de compétence qui ne sont pas ceux que préconisent les syndicats : critères d'habileté, de motivation, de personnalité, de comportement au travail, et pas seulement de qualification formelle (diplômes, expérience, ancienneté).

### 2.3. le modèle méritocratique d'EDF-GDF

Bien qu'EDF-GDF et la SNCF aient eu des histoires voisines, elles ont connu des évolutions divergentes et la gestion du personnel apparaît plus qualitative à EDF-GDF qu'à la SNCF.

4 : J. M. Lahy avait déjà créé un laboratoire de psychotechnique à la Société Des Transports en Commun de la Région Parisienne en 1925.

On trouve de nombreux points communs entre le passé de la SNCF et celui d'EDF-GDF : une nationalisation de compagnies privées, une mission de service public renforcée par l'urgence de la Reconstruction et l'ampleur des infrastructures à mettre en place, une alliance des partenaires sociaux pendant la «période de grâce» de la constitution de l'entreprise, et notamment entre la CGT et le corps des ingénieurs chargé de la direction, un statut du personnel destiné à faire de l'entreprise un modèle de progrès social, accompagnant le progrès technique... Ces ressemblances conduisent également à une organisation centralisatrice, où la technique est dominante (orientée d'abord sur l'hydraulique, puis le nucléaire), fonctionnant suivant une «structure mécanique» [1], fondée sur la rationalisation et la réglementation.

Pourtant dans les années quatre-vingt, confrontées l'une et l'autre à une autonomisation vis-à-vis de la tutelle, une recherche de l'équilibre financier, une orientation commerciale clairement affichée, une remise en cause progressive du monopole, une évolution des attentes de la clientèle et du personnel..., la SNCF apporte une réponse technique alors qu'EDF-GDF transforme progressivement son organisation et son mode de fonctionnement. Nous avons listé, pour la SNCF, les facteurs pouvant expliquer ce choix. D'autres déterminants peuvent cependant intervenir : la meilleure situation économique d'EDF-GDF, le caractère non monopolistique de GDF, une organisation moins cloisonnée dès le départ (bi-céphalisme, carrières transversales des cadres, structure territoriale), et surtout l'importance de l'activité de service, la distribution représentant plus des 2/3 des effectifs de l'entreprise). L'importance précoce des préoccupations économiques à EDF, au sein même de la caste des ingénieurs, explique sans doute le passage d'une domination technique à une domination économique plus tôt que dans les autres entreprises publiques [2]. De même faut-il rappeler l'habitude ancienne de travailler avec les milieux universitaires et de recourir à des consultants.

EDF-GDF tente de développer sa réactivité dans un environnement mouvant, par le recours à un management par objectifs-résultats qui met l'accent sur les compétences des agents et sur l'évaluation de leurs performances (méritocratie). Les objectifs généraux de l'entreprise insistent sur la «satisfaction du client, qui implique la recherche de la qualité et une démarche client-fournisseur». «Nous sommes passés d'un système

de gestion de moyens où l'instruction et la norme prévalaient, à un système fondé sur une logique de résultats dans lequel les rapports sont désormais fondés sur le contrat» [3]. La généralisation des entretiens d'appréciation permet au supérieur direct de l'agent d'évaluer ses performances annuelles et d'élaborer avec lui des actions d'amélioration tenant compte de ses souhaits professionnels.

Tout ceci nécessite la mise au point de moyens importants et complémentaires : répertoire des métiers, reposant sur une analyse prospective, organisation du marché interne de l'emploi (avec de nombreux outils informatisés), dispositifs d'orientation des personnes, PIF (plan individuel de formation), organisation de la mobilité, système d'appréciation, système de rémunération reconnaissant (un peu) le mérite, tous ces éléments étant intégrés dans la GAEC (Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences) [4].

Enfin, ce qui permet de qualifier EDF-GDF de méritocratique est l'importance accordée à la qualification du personnel. La structure de l'effectif est très différente de celle de la SNCF : en 1990, l'exécution représente encore 74 % de l'effectif de la SNCF, la maîtrise 18 % et les cadres 8 %, tandis que l'on a respectivement 35,2 %, 49,3 % et 15,5 % à EDF-GDF. A l'évidence, on ne peut pas avoir les mêmes modes de management des hommes et attendre d'eux les mêmes comportements.

Méritocratique, EDF-GDF ne l'est cependant que partiellement, puisqu'on ne rémunère pas (encore) au mérite. L'entreprise témoigne d'une grande prudence à cet égard en raison des fortes résistances syndicales. Cependant, les nouvelles grilles de classification (MEEE) inspirées de la méthode Hay, pourraient favoriser cette évolution. Quoiqu'il en soit, les transformations structurelles et managériales obligeront l'entreprise à trouver d'autres rétributions que l'avancement-promotion : la diminution des niveaux hiérarchiques, la recomposition des emplois en métiers, la polyvalence, l'organisation en missions, supposent des carrières beaucoup plus horizontales que verticales, et le management par objectifs/résultats permet de récompenser en fonction de la performance et pousse à le faire.

1 : allusion à la distinction classique établie par T. Burns entre structure mécanique et structure organique : la première établissant un fonctionnement rigide correspondant à un environnement stable, la seconde impliquant un fonctionnement souple adapté à un environnement instable (cf Burns and Stalker, «The management of innovation», London, Tavistock, 1961).  
2 : La théorie de la tarification au coût marginal a été développée à EDF «où son application n'était pas contraire aux intérêts de l'entreprise» alors que les autres E.P. (Charbonnages, SNCF...) y voyaient une source de bouleversements insupportables. Ce fut l'oeuvre de P. Massé et M. Boiteux, dès les années 50. cf M. Baslé et alii, «Histoire des pensées économiques : les contemporains», Sirey 1988, p.179-180.

3 : «Le Management socio-économique à EDF-GDF», DPRS, mars 1991, p. 13.

4 : la GAEC a été élaborée en coopération avec Développement et Emploi.

### 3- Des évolutions convergentes de la gestion de l'emploi.

Les évolutions communes aux systèmes d'emploi étudiés sont les suivantes : des réductions d'effectif qui limitent le recours au recrutement externe, une décentralisation de la gestion de l'emploi pour les agents de maîtrise et les agents d'exécution, une double gestion de l'emploi (la gestion des cadres n'obéit pas aux mêmes règles que celle des non-cadres), une gestion sociale qui devient plus qualitative.

#### 3-1 Des réductions d'effectif et un faible recours au recrutement externe

Les effectifs ont amorcé une baisse depuis 1985 à la Poste, à France Télécom et à EDF-GDF ; cette baisse est plus ancienne à la SNCF.

Les effectifs globaux des PTT (y compris contractuels et auxiliaires), c'est à dire les effectifs de la Poste, de France Télécom et des services généraux ont atteint 474551 personnes en 1982 et 463668 en 1989. Les effectifs de la Poste ont suivi la même évolution : 303848 en 1982, 297401 en 1989. Il en est de même pour France Télécom : 164515 personnes en 1982, 157313 en 1989. En 1989, sur un effectif de 428635 titulaires, les PTT ont appelé 11322 agents à l'activité. Les cessations définitives d'activité ont représenté 11266 personnes dont 10081 ouvrant vacance d'emploi. Les entrées (contractuels et auxiliaires non comptabilisés) ont représenté 2,64 % de l'effectif total (1,6 % en 1988) et les sorties 2,62 % (2,5 % en 1988).

A EDF-GDF, la courbe ascendante est continue de 1950 à 1983, puis elle amorce une descente lente (153 551 en 1985, 147 229 en 1990). A la SNCF, l'effectif connaît sur la décennie une diminution continue, sauf en 1982 où l'on observe un sursaut passager : de 256 481 agents en 1979, on passe à 204 879 en 1989, soit une diminution d'un cinquième de l'effectif sur dix ans. Les recrutements externes sont très rares (en 1986, ils représentent 0,35% de l'effectif, en 1990, 2,6%).

#### 3-2 Une décentralisation de la gestion de l'emploi prévue à la Poste et à France Télécom, réalisée à EDF GDF (agents d'exécution et agents de maîtrise), en cours à la SNCF.

Jusqu'au 31 décembre 1990, toute création d'emploi et toute transformation au sein des PTT était décidée au niveau national, après négociation entre la Direction des Affaires Communes des PTT et le ministère des Finances. Le niveau national procédait à des arbitrages entre régions. Quant au comblement des emplois dans les régions et départements, il s'effectuait principalement par mutation, dans l'ordre du tableau de mutation sans que les responsables de services puissent se prononcer sur les candidats à la mutation (exception faite de l'encadrement supérieur).

La réforme des PTT prévoit une «déconcentration», tout particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines. «Le Président de l'exploitant public peut, par décision, déléguer aux chefs de service tout ou

partie de ses pouvoirs en matière de recrutement, de nomination et de gestion des personnels titulaires, stagiaires et non titulaires qui relèvent de leur autorité sous réserve, en ce qui concerne les titulaires et stagiaires, de la mise en place de commissions administratives paritaires locales» (comité technique paritaire ministériel du 21 décembre 1990, p. 14). Le chef de service pourra donc combler les postes vacants par mobilité géographique ou professionnelle, par promotion interne ou par recrutement externe après négociation avec les organisations syndicales «dans le cadre d'une politique nationale de comblement des postes visant à établir un juste équilibre au niveau local notamment en assurant un flux normal des mutations» (CTP, 21 décembre 1990, p. 21).

Chaque unité d'EDF-GDF dispose d'un budget sur lequel elle rémunère ses agents. Cette disposition lui donne la possibilité d'ajuster ses effectifs à ses besoins, donc de prendre la décision de recruter si elle le juge nécessaire, tout en respectant les directives fixées par la direction générale.

Les établissements de la SNCF sont chargés de déterminer leurs besoins en personnel et de répercuter ces chiffres auprès de la direction régionale qui elle même transmet à la direction générale. La direction générale effectue des arbitrages et donne des autorisations d'embauche pour l'année. Cependant le rôle du chef d'établissement est actuellement renforcé. Désormais, il signera avec le directeur régional des contrats «objectifs-résultats» et il sera doté progressivement de comptes de résultat. Sa responsabilité s'accroît en matière de gestion de personnel.

#### 3-3 Une double gestion de l'emploi (Cadres/non cadres)

La gestion des cadres supérieurs s'est autonomisée aux PTT et l'appel à candidature s'est généralisé pour cette catégorie de personnel. La procédure de l'appel à candidature remet complètement en cause la priorité accordée aux mutations pour le comblement des postes vacants. Le recrutement s'effectue en tenant compte de l'aptitude des candidats à occuper la fonction. Les candidats sont sélectionnés sur entretien de recrutement. Par ailleurs, la promotion dans le cadre A fait l'objet de procédures particulières, mises en oeuvre à l'initiative des directeurs opérationnels (ou régionaux). L'inscription sur le tableau d'avancement de grade permettant l'accès à la catégorie A peut faire l'objet de procédures impliquant des entretiens avec les candidats.

Le recrutement des cadres EDF-GDF se distingue de celui des agents de maîtrise et des agents d'exécution. Il s'effectue au niveau national et non au niveau local. Un service spécialisé de la DPRS (Direction du Personnel et des Relations Sociales), qui dépend de la direction générale, joue en interne le rôle d'un cabinet de recrutement. Il est chargé en fonction des besoins définis de trouver les candidats, de les sélectionner et de les proposer aux unités concernés. C'est le chef de l'unité qui prend la décision d'embauche.

Les recruteurs, membres du service spécialisé, sont des ingénieurs et des commerciaux qui font un passage de trois à quatre ans dans cette fonction. Le recrutement des agents de maîtrise et des agents d'exécution est pris en charge par le responsable du service administratif de l'unité, en général assisté par le responsable du service technique concerné.

Une caractéristique importante de la gestion du recrutement (interne comme externe) à la SNCF est sa centralisation pour les cadres, et sa décentralisation pour les autres collègues. Cette différenciation s'accompagne de dispositions fondées sur l'égalitarisme (tous les candidats passent les mêmes épreuves de sélection quel que soit le niveau) et un certain technicisme, observable dans la sophistication des procédures et des méthodes de sélection et d'orientation. Il existe un rapport de client à fournisseur entre les services ou directions et les services spécialisés chargés de la gestion des recrutements, que sont : le bureau de recrutement des cadres (chargé de la prospection et de la gestion des candidatures) d'une part, le service de psychologie appliquée (chargé des examens de sélection et d'orientation) d'autre part.

### *3-4 Une gestion sociale plus qualitative*

On observe dans les quatre organismes la mise en place de dispositifs analogues de gestion des ressources humaines, qui témoignent d'une volonté de dépasser les méthodes traditionnelles de gestion quantitative. Partout se développe une GPERH (gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines) qui indique le souci de mieux contrôler l'évolution des besoins et des ressources en personnel dans un contexte de plus grande incertitude. Cette gestion prévisionnelle s'appuie toujours sur un travail d'analyse de l'emploi et sur l'élaboration d'un répertoire des métiers, de façon à bien connaître les compétences exigibles et à organiser la mobilité professionnelle. L'idée sous-jacente est en effet d'élargir les attributions et de ne plus raisonner en termes d'adéquation étroite homme-poste, mais en termes de métiers, d'où l'importance accordée au thème de la professionnalisation des agents. Celle-ci s'appuie sur l'acquisition de compétences élargies, renouvelées en cours de carrière par des dispositifs de formation individualisée ; elle vise à améliorer la polyvalence et la mobilité fonctionnelle. L'articulation entre professionnalisation et mobilité fonctionnelle n'est pas évidente : les DRH tentent de l'assurer à travers l'établissement de filières professionnelles qui s'appuient sur des compétences génériques et qui peuvent donc être transversales (on trouve par exemple des activités commerciales identiques dans des fonctions différentes). L'établissement de parcours professionnels suppose l'utilisation de moyens d'analyse des compétences et des potentiels des agents : d'où le développement dans les quatre organismes de l'entretien d'appréciation, qui sert partout à l'orientation et au développement de carrière. L'entretien d'appréciation est plus largement un outil de management des hommes, dans une perspective de direction par objectifs-résultats. On combine ainsi la gestion de l'entreprise et celle de ses membres, dans une même démarche orientée sur des missions ; ce qui suppose de renoncer à une définition étroite des tâches et de privilégier autonomie et initiative.

L'importance accordée à la carrière explique sans doute que le recrutement s'effectue sur des critères très généraux, même si les procédures sont très dissemblables dans les quatre organismes. La sélection ne s'opère pas sur la base d'une confrontation entre le profil du candidat et le profil du poste, lors du recrutement externe. Mais par contre, l'évaluation de l'aptitude d'un agent à occuper de nouvelles fonctions se généralise. Ainsi, la caractéristique commune de l'emploi à vie conduit à privilégier les dispositifs d'évolution plutôt que de sélection : car on recrute non pour un poste mais pour une carrière. On pourrait considérer comme une spécificité intéressante le fait de mettre l'accent sur l'organisation du marché interne de l'emploi plutôt que sur le recours au marché externe.

Les évolutions de la gestion des ressources humaines que nous décelons dans les quatre organismes pourraient répondre à un phénomène de mode. Elles sont conformes à un discours normatif dont les excès ont été fustigés par certains auteurs [1]. A notre avis, ces évolutions répondent plutôt à la nécessité pour ces organisations de réviser leurs orientations stratégiques pour faire face à un environnement en complet bouleversement (remise en cause des monopoles publics au sein de l'espace européen). Les modifications de la gestion sociale que nous avons énumérées sont pour certaines des projets. Elles ne relèvent cependant pas uniquement du discours. A EDF-GDF, les dispositifs techniques sont mis en place au niveau national et dans les établissements, à la SNCF, des expériences sont menées sur certains sites (création d'établissements multifonctionnels), à la Poste et à France Télécom, sur la base des dispositions arrêtées par le comité technique paritaire ministériel du 21 décembre 1990, des textes d'application ont été adoptés et les nouvelles méthodes de gestion doivent être utilisées dès 1993 (entretien d'évaluation).

**En conclusion, nous noterons que les contraintes imposées par les statuts des personnels des quatre organismes étudiés sont faibles. Des contraintes statutaires communes ont permis l'émergence de modes de gestion de l'emploi différents. Les transformations en cours de la gestion sociale, que nous avons observées, correspondent à des réorientations stratégiques et donc à une adaptation à un environnement devenu instable. Dans cette phase d'évolution, les statuts n'apparaissent pas comme des obstacles.**

1 : Roch Glietho, «Une lecture critique des nouveaux évangiles managériaux», Gérer et comprendre, juin 1992.