

L'application de nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans les entreprises de services public.

Christian Defélix
Chercheur Doctorat HEC

RESUME

Le document qui a fait l'objet d'une communication dans le séminaire "jeune chercheurs" du 3ème Congrès de L'AGRH (Lille, novembre 1992) est un projet de thèse de doctorat "nouveau régime" en sciences de gestion. Il en retrace le sujet, la problématique envisagée, la méthodologie retenue, les étapes de la recherche ainsi qu'une première bibliographie. Nous en donnons ici la teneur par une courte présentation du sujet, de la problématique et de la méthodologie.

Le sujet : le thème de la recherche s'inscrit dans le cadre de la "modernisation du service public" et retient l'entreprise France Télécom comme terrain d'investigation. Le sujet est l'application du nouveau mode de gestion des ressources humaines au sein de France Télécom, devenu "exploitant autonome de droit public" depuis 1990. La réforme prévoit en effet une reclassification des agents, la mise en place de nouvelles règles de gestion pour la promotion interne, le recrutement et la mobilité, et surtout la mise en oeuvre d'un système d'appréciation. L'ambition de la recherche est de fournir une étude objective du devenir réel de cette nouvelle GRH .

La problématique : le problème posé repose en effet sur l'idée qu'entre la réforme dans les textes et la réforme dans les faits, il y a un écart Comment réduire cet écart, comment traduire dans le fonctionnement réel de l'organisation cette "intention de gestion"? Deux facteurs sont supposés retenir particulièrement l'attention : d'une part, les comportements de ceux par qui ces nouvelles règles de GRH doivent prendre corps, c'est-à-dire les cadres, et tout particulièrement les cadres intermédiaires; d'autre part, l'efficacité du management i.e. le fonctionnement plus ou moins satisfaisant de la ligne décisionnelle qui va de la Direction générale jusqu'aux établissements opérationnels.

La méthodologie envisagée est avant tout celle de l'étude clinique, dans le but de saisir l'interprétation réelle que font les cadres des nouveaux outils de GRH qui sont à leur disposition. Le paradigme retenu est celui de l'analyse stratégique de M. CROZIER et E. FRIEDBERG, avec le souci de relier les phénomènes d'apprentissage ou de résistance, ainsi que les éléments culturels (valeurs, représentations professionnelles...), à leur signification "politique" dans le changement en organisation. L'analyse de la littérature interne (rapports déjà fournis à France Télécom par des chercheurs ou des consultants) et externe (changement de systèmes de GRH, sociologie du service public) paraît être un préalable à l'investigation "sur le terrain", d'abord au moyen d'entretiens, ensuite par une étude statistique sur la population des cadres.

INTRODUCTION

Ce document présente une version provisoire d'un projet de thèse pour l'obtention du doctorat "nouveau régime" en sciences de gestion de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Il peut être vu comme une bonne illustration du thème de notre congrès, "la GRH avec ou sans frontières", dans la mesure où il propose une recherche dans laquelle sont intégrés les préoccupations de gestion et le recours à l'analyse sociologique, par-delà la frontière institutionnelle des disciplines. Le sujet dans son ensemble sera tout d'abord présenté, avant que l'étude du cas particulier de France Télécom ne soit proposée.

I - PRESENTATION DU SUJET

A - Problématique globale

Les entreprises de service public - catégorie dans laquelle nous rangeons les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC), comme l'EDF, et les exploitants autonomes de droit public, comme France Télécom - connaissent actuellement, dans le domaine du management, une effervescence sans précédent depuis la Libération. Ces sociétés, qui représentent près de 1,3 million d'agents (soit environ 10% de la population active salariée), voient leurs grilles hiérarchiques remises en cause et leurs structures se décentraliser au profit des unités opérationnelles. Au chapitre relatif aux relations sociales dans ces entreprises, le dernier rapport sur le bilan de la gestion des sociétés publiques, publié par le Haut Conseil du secteur public (1989), note ainsi : "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 la qualité du service".

Un environnement économique de plus en plus menaçant, notamment en raison de la construction européenne qui bouscule les monopoles nationaux, et les nouvelles exigences de la clientèle, poussent donc ces entreprises à "moderniser" leur gestion, et tout particulièrement leur gestion des ressources humaines. Pour cela, les méthodes sont apparemment les mêmes que dans le secteur privé : renforcement de la responsabilité et de l'autonomie des unités opérationnelles, raccourcissement des lignes hiérarchiques, transformation du système de rémunération et de promotion. Mais le parallèle avec le secteur privé s'arrête là, car ces transformations génèrent dans le secteur public des difficultés et des résistances spécifiques : plus que le statut, ce sont la taille, l'histoire et les pesanteurs culturelles qui rendent difficile cette mutation.

Cette modernisation des entreprises de service public, à travers l'application de nouvelles de gestion des ressources humaines, constitue le thème général de la recherche. L'interrogation fondamentale qui est posée porte sur le processus d'évolution qui est en jeu : dans ces entreprises de service public "nouveau régime", le levier que constitue la gestion des ressources humaines (GRH) permet-il un véritable changement ? Et y a-t-il apparition d'un nouveau modèle d'organisation, intermédiaire entre l'administration et le secteur privé, ou s'agit-il d'un simple aménagement du système existant ?

B - Intérêt du sujet

Ces entreprises de service public sont actuellement "au milieu du gué" : l'idée de changement est acquise, et les réformes de structures sont en cours, mais ces nouveaux modes de gestion des ressources humaines n'en sont qu'à leurs balbutiements. La recherche envisagée permettra de reconstituer, à partir de terrains précis, comment les acteurs locaux se comportent face à ces nouvelles règles du jeu et dans quelle mesure ils se saisissent de responsabilités qui, jusqu'ici, étaient attribuées à des niveaux hiérarchiques supérieurs. Une étude rigoureuse et objective de la mise en place de ces nouveaux modes de GRH,

et des difficultés que ceux-ci rencontrent, présenterait ainsi un double intérêt :

- pour la recherche en GRH et le monde académique : la thèse fournirait une monographie détaillée d'organisations en transformation, et apporterait sa pierre à la construction d'une réflexion d'ensemble sur la GRH en secteur public. Peu de choses existent en effet dans ce domaine, mis à part des écrits de consultants et des études sociologiques sur l'administration ;

- pour les entreprises de service public, la thèse constituerait une étude intéressante sur le devenir réel du changement dans leur secteur. L'analyse de la confrontation entre des projets ambitieux proposés par les Directions Générales, et les fonctionnements locaux, devrait être riche d'enseignements pour les promoteurs de ces réformes. Le statut d'une recherche, et notamment l'indépendance vis-à-vis de toute considération commerciale, seraient des garanties d'objectivité.

C - Première revue de littérature

L'introduction de nouvelles règles de GRH dans les entreprises de service public constitue en fait l'application d'un problème classique à un nouveau "terrain". La littérature disponible aujourd'hui aborde le plus souvent séparément ce problème classique et ce nouveau terrain.

1) Un problème classique : le changement en GRH

La littérature sur l'introduction de nouvelles règles de gestion des ressources humaines est abondante et s'attaque principalement à la recherche des facteurs de succès ou d'échecs liés au contenu des pratiques proposées (GOSSELIN et DUPRAS, 1991). Peu nombreux, en revanche, sont les travaux mettant en relief les comportements réels des acteurs à l'égard des changements exigés ; quand c'est le cas, il apparaît que la réalité du changement est autre que ce que contient le discours (GALAMBAUD et MICHEL, 1991). Un rapide regard sur ce que dit la littérature des modes en management permet de constater que les innovations en GRH et leur devenir réel reposent avant tout sur le comportement d'acteurs-clefs.

C. MIDLER (1986) a décrit l'ensemble du processus de mode managériale, mettant ainsi en relief le fait que les innovations organisationnelles se diffusent le plus souvent sur la base d'initiatives de cadres, chaque méthode laissant sa trace sans remettre en cause totalement les acquis des précédentes. De son côté, M. THEVENET (1988) a montré qu'en matière de modes managériales, ce n'est pas ce qui est à la mode qui fait la mode, mais les utilisateurs, et surtout la croyance naïve en une pierre philosophale du management. G. TREPO (1988) a précisé pour sa part que l'appropriation de la pratique de gestion portée par la mode relève d'un phénomène de séduction : les "managers" s'enthousiasment pour le produit miraculeux, porteur de résultats clairs et à court terme ; puis apparaissent des oppositions et des luttes de pouvoir qui neutralisent ces outils. Le cas particulier des cercles de qualité (CHEVALIER, 1991) fait bien ressortir le fait qu'une nouvelle pratique de GRH "officiellement" acceptée par l'organisation peut être mise "hors

d'état de nuire" par des acteurs hostiles défendant des stratégies différentes.

Pas d'innovation ni de changement réels, donc, sans l'appropriation correspondante par les membres de l'organisation ; l'analyse du processus d'application de nouvelles règles de GRH doit donc passer par celle des conditions sociologiques du ou des milieux concernés. Les travaux sociologiques sur l'innovation (AKRICH, CALLON, LATOUR 1988) mettent bien en lumière le fait que le changement ne se répand pas de lui-même. Autrement dit, impossible de parler de changement organisationnel en ne faisant référence qu'aux outils ; il faut étudier conjointement les outils et les acteurs, les règles du jeu et le jeu sur les règles (REYNAUD, 1988).

2) Un nouveau terrain pour l'étude des changements, le service public.

Dans l'histoire des recherches sur le fonctionnement social des organisations, les administrations ou les entreprises assurant un service public ont constitué des terrains d'étude privilégiés : à la bureaucratie nécessairement efficace de Max WEBER (1920) s'est substituée l'étude du "phénomène bureaucratique", dont l'idée est née à partir de recherches sur la Régie française des tabacs et l'Agence comptable des PTT (CROZIER, 1963). L'étude des organisations du secteur public n'est donc pas nouvelle. Ce qui, en revanche, est nouveau, c'est la remise en cause des idées d'immobilisme et d'inefficacité systématique pour ces organisations.

Les travaux de R. LAUFER et A. BURLAUD (1980) ont d'abord contesté la pertinence de l'opposition "public/privé" dans le domaine du management depuis la Seconde guerre mondiale, en montrant que le critère du droit administratif qui sépare le public du privé est en crise, et que le service public ne parvient plus à se légitimer. Le "management public" est précisément ce domaine nouveau qui apparaît lorsque les frontières deviennent poreuses. Puis le sociologue C. GIRAUD (1987) a défendu la thèse selon laquelle même une organisation "bureaucratique" peut changer : l'administration des Télécommunications présente selon lui l'exemple d'une organisation bureaucratique qui, face au défi du retard téléphonique, a su dans les années 1970 mobiliser ses ressources, faisant ainsi mentir le modèle du "cercle vicieux bureaucratique" de Michel CROZIER.

L'apparition de différents modèles d'organisation en lien avec les mouvements de la société, selon la tendance décrite par P. BERNOUX (1990), joue aussi son rôle dans le cas du service public. Le contexte économique et social de la fin des années 1980, marqué par des grèves, a ainsi suscité le mot d'ordre politique de la "modernisation du service public" à partir de 1989. Cette "modernisation", qui se veut d'abord remobilisation des agents du secteur public après une période de mouvements sociaux, s'appuie notamment sur le recours à des instruments de communication et de gestion des ressources humaines étrangers au fonctionnement traditionnel du service public. Cet appel à des pratiques nouvelles de GRH correspond, selon R. SAINSAULIEU (1988), à une situation de "double contingence" : une contingence interne, faite des pressions de l'histoire et d'une

modification des comportements, et une contingence externe, comprenant l'influence politique, la concurrence économique et l'évolution des technologies. Mais l'importation de méthodes de gestion n'est pas d'une pertinence toujours garantie, comme l'a souligné I. ORGOGOZO (1990) pour le problème de l'évaluation de l'efficacité en milieu administratif.

Dès lors, c'est la question des spécificités des organisations du service public qui est posée : quelles sont ces spécificités, et dans quelle mesure conditionnent-elles le succès ou l'échec d'un changement de GRH ? H. SERIEYX (1992) isole pour sa part cinq spécificités : les contraintes budgétaires de la comptabilité publique, des rapports sociaux marqués par un moindre recul de la syndicalisation que dans le secteur privé, la lenteur des rythmes de changement des structures, la finalité du service de l'intérêt général, et une organisation marquée par une multiplicité des corps et la rigidité du statut. Les enjeux de GRH du service public apparaissent pourtant semblables à ceux du management privé : il s'agit de s'adapter aux nouvelles exigences nées de la montée du niveau culturel des salariés et de l'augmentation du coût relatif du facteur travail. De même, les principes de changement semblent les mêmes que pour le secteur privé : renforcement de la responsabilité des opérationnels et rôle de soutien de la part de la fonction personnel. Ce sont en fait les conditions dans lesquelles le service public aborde ces mutations - à savoir une dévalorisation de son image externe - qui rendent la prise en compte des spécificités délicate (INSTITUT DE L'ENTREPRISE, 1991). C'est également l'importance des défis - financier, concurrentiel, sociologique - que rencontre le service public qui en nourrit l'urgence (CANNAC, 1991).

La prise en compte de ce terrain nouveau qu'est le service public pour la transformation de la gestion des ressources humaines nécessite l'étude précise de situations réelles de fonctionnement, analysant les comportements qui se développent face à ces spécificités et ce contexte. Comme le souligne M. CROZIER (1991), "il faut investir 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" : c'est pourquoi la recherche que nous proposons vise à étudier de façon précise un cas particulièrement riche, celui de France Télécom.

II - L'ETUDE DU CAS DE FRANCE TELECOM

A - France Télécom et son nouveau mode de gestion des ressources humaines

France Télécom présente à cet égard une situation exemplaire, presque un cas de laboratoire. Le 1er janvier 1991 a été entreprise une réforme d'envergure faisant de La Poste et de France Télécom, jusqu'ici administrations de l'Etat, des "exploitants autonomes de droit public", dont les agents gardent toutefois le statut de fonctionnaire. Cette réforme touche à beaucoup d'aspects de la vie de ces organisations - statut et lien avec l'Etat, politique commerciale, organisation - mais est particulièrement ambitieuse dans son volet social.

L'enjeu majeur du volet social de la réforme à France Télécom est triple : reclassification des agents, mise en oeuvre de nouvelles règles de gestion, et développement d'un système d'appréciation.

1) En premier lieu, il s'agit de reclassifier les agents :

face aux 44 corps et 110 grades qui existaient aux PTT, et à la situation fréquente d'un même travail effectué par des agents de grades différents, l'intention est de changer de logique. D'une logique de grade, où chacun est rémunéré en fonction du concours qu'il a passé et quelle que soit son activité réelle, on veut passer à une logique de fonction. 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 classement des agents dans celles-ci.

2) En second lieu, il s'agit, sur la base de cette nouvelle classification, de mettre en oeuvre de nouvelles règles de gestion des ressources humaines.

Celles-ci touchent la promotion interne, le recrutement externe et la mobilité :

- la promotion interne doit devenir fonctionnelle : cela signifie qu'il doit y avoir promotion seulement dans le cas où une nouvelle fonction, comportant plus de responsabilités, est atteinte. A la pratique des tableaux d'avancement de grades et des listes d'aptitude, où l'ancienneté est prépondérante, doit se substituer un examen de l'aptitude à ce passage, reconnaissant l'investissement individuel.

- Le recrutement externe ne comportera plus d'épreuves destinées à vérifier les connaissances, mais s'appuiera sur l'exigence d'un diplôme reconnu et homologué;

- la mobilité, qui était jusqu'ici le mode prioritaire pour combler les postes vacants, est remise sur le même plan que la promotion interne ou le recrutement externe, afin de pouvoir offrir de meilleures perspectives de carrière et de permettre l'élaboration d'un projet professionnel.

3) En troisième lieu, il s'agit de poser la clef de voûte de ce nouvel ensemble : un système d'appréciation.

Le but est ici de généraliser l'entretien de progrès utilisé depuis trois ans pour les seuls cadres et de responsabiliser l'encadrement dans la reconnaissance et le développement de la compétence de chaque agent. L'appréciation s'appuie principalement sur un entretien annuel, baptisé "entretien de progrès", qu'il est prévu d'appliquer à l'ensemble des agents, régions et services d'ici janvier 1994.

B - Précision de la problématique

1) But de la recherche

La recherche a pour but de traiter la question du changement dans les faits, après celle du changement dans les règles. Sa problématique repose sur les

questions suivantes : comment passe-t-on de la règle nouvelle à la pratique nouvelle ? De la loi à l'adoption de la loi ? La nouvelle grille de classifications, si elle n'est juridiquement qu'une variante des grilles de la Fonction publique, cherche en fait à constituer économiquement et socialement un "marché interne" (MERCIER N., REYNAUD E., REYNAUD J.D., 1991) où le classement et le salaire accompagnent et favorisent le développement de l'entreprise. Mais entre une intention de gestion et le fonctionnement d'une organisation, il y a tout le poids des rapports sociaux et du fonctionnement réels. Comment réduire au minimum cet écart entre l'organisation souhaitée et l'organisation réelle ?

2) Premières hypothèses

Dans le passage de la prescription des nouvelles règles de GRH (étape actuelle) à cette "boîte noire" que sera, dans les prochaines années, le fonctionnement réel de la GRH à France Télécom, l'analyse suppose la pertinence de deux facteurs importants touchant aux comportements : les stratégies des agents et le fonctionnement de la ligne hiérarchique.

Les stratégies des agents constituent à l'évidence un facteur déterminant pour l'explication du devenir réel des nouvelles règles de GRH. Les difficultés de compréhension, le poids des habitudes, la résistance au changement, les jeux de pouvoir, les valeurs et les cultures professionnelles interviennent pour produire des comportements plus ou moins en conformité avec ceux que les auteurs de la réforme attendent. Quels sont les types de comportements que l'on observe ? Comment se situent les organisations syndicales ? Quelles relations de pouvoir se développent autour des nouvelles règles de gestion ? Dans quelle mesure la structure de ces relations est-elle modifiée par la réforme ? Quels apprentissages sont nécessaires pour l'adoption de nouveaux comportements ?

Le bon fonctionnement de la ligne hiérarchique représente également un point de passage vital pour la réforme. Il s'agit de clarifier les rôles des différents niveaux d'encadrement et d'améliorer la ligne décisionnelle qui part de la Direction Générale pour aboutir aux chefs d'établissements opérationnels, en passant par les Directeurs Exécutifs Délégués et les Directeurs Régionaux. Comment cette ligne décisionnelle fonctionne-t-elle dans le cadre de la nouvelle GRH ? Quels dysfonctionnements existent-ils ? Comment les réduire ?

C - Démarche de recherche envisagée

1) Population étudiée

Il ne s'agit pas d'étudier le cas des 155 000 agents de France Télécom, mais de se concentrer sur la population des 20 000 cadres qui sont au coeur de la réforme. On demande actuellement à ceux-ci d'être les "acteurs du changement" et d'assumer leur rôle de gestionnaire de ressources humaines. Mais cette évolution ne peut réussir sans son acceptation et sa mise en oeuvre convaincue par les cadres (PAVE, 1991), et tout particulièrement par la hiérarchie intermédiaire. Quelles sont les perceptions et les représentations de cette hiérarchie ? Comment ré-

agit-elle devant ce qui est exigé d'elle ? Entre l'acceptation de son nouveau rôle et le refus, quelle est la gamme des attitudes possibles ? Quels sont les paramètres (niveau hiérarchique, fonctionnel/opérationnel, âge, fonction exercée, environnement...) qui permettent de rendre compte de ces attitudes ?

Pour définir l'encadrement de France Télécom, on pourra se référer au système de grade en voie de disparition, et assimiler l'encadrement à la catégorie A de la Fonction publique (à partir du grade d'inspecteur). Il apparaît intéressant de se concentrer notamment sur l'encadrement intermédiaire : inspecteurs, inspecteurs centraux et chefs de division. Comme un agent inspecteur peut très bien ne pas exercer de fonction d'encadrement dans certains cas, il faudra croiser les critères de grade et de fonction, et intégrer à cette catégorie de l'encadrement intermédiaire les agents qui, bien que n'ayant pas le cadre d'inspecteur, encadrent un groupe de personnes exerçant des tâches similaires.

2) Méthodologie retenue

Sans exclure le recours à des études statistiques, utiles notamment pour tester la représentativité de perceptions observées localement, la méthodologie sera dans sa plus grande part celle d'une démarche "clinique" passant par le plus grand nombre d'entretiens possible. Plutôt qu'une étude venant "d'en haut" (lancement de questionnaires à partir du siège social), il s'agit d'une recherche partant "d'en bas", prenant appui sur l'observation et l'analyse de situations réelles de fonctionnement.

La faisabilité de ce projet suppose deux conditions. En premier lieu, il est nécessaire que le chercheur soit accepté en tant que tel auprès des personnes qu'il interroge, et ne passe pas pour un "espion" relevant de la Direction Générale. En second lieu, un dispositif de recherche doit être mis en place pour aider le chercheur : il peut par exemple comporter des "correspondants" de France Télécom tout au long de l'étude, et un groupe de chercheurs extérieurs à l'entreprise devant lesquels il présente ses résultats et à qui il demande conseil.

3) Grille de lecture choisie

La grille de lecture choisie est interactionniste : elle étudie les interactions entre les membres de l'organisation et les contraintes créées par celle-ci. Dans ce schéma, ce ne sont ni les seuls membres de l'organisation, ni les seules contraintes suscitées par les nouvelles règles de gestion, mais bien l'interaction entre les premiers et les secondes qui produit la réalité organisationnelle.

Le paradigme retenu est un paradigme classique de la sociologie des organisations, qui a fait ses preuves dans l'étude des changements et des blocages dans les entreprises : l'analyse stratégique de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG (1978). Au centre de cette analyse : le postulat d'après lequel les membres d'une organisation disposent toujours d'une marge de liberté par rapport aux rôles qui leurs sont assignés, étant ainsi "acteurs". A partir de ce fondement, trois concepts fondamentaux sont utilisés : le pouvoir, la zone d'incertitude, et le système d'action concret :

- le pouvoir est défini comme une relation, indépendante de l'autorité que peut conférer l'organigramme. A a du pouvoir sur B si A fait faire à B ce que B n'aurait pas fait sans A (définition en fait empruntée à Robert DAHL);

- la zone d'incertitude est à l'origine des relations de pouvoir : si A maîtrise une zone d'incertitude (une information, une compétence, etc) par rapport à B, alors A établit une relation de pouvoir sur B à son avantage.

- Le système d'action concret est la résultante des jeux et des stratégies des acteurs. En effet chaque acteur, qu'il soit un individu ou un groupe, est en interaction avec les autres et cherche à tirer profit des zones d'incertitude qu'il peut contrôler.

Le recours à l'analyse stratégique ne signifie pas que la recherche s'interdira l'utilisation de concepts tels que ceux de culture ou d'apprentissage, bien que ceux-ci relèvent a priori d'autres paradigmes - respectivement, l'analyse culturelle de Renaud SAINSAULIEU (1977) ou l'apprentissage organisationnel d'ARGYRIS et SCHÖN (1978) . En effet, il semble difficile de nier l'existence de la dimension culturelle ou celle d'un apprentissage dans le cas d'une entreprise du secteur public. Néanmoins, on aura à l'esprit le souci de les articuler avec la dimension politique du changement des règles de gestion des ressources humaines et de l'adaptation de la ligne décisionnelle.

4) Directions de la recherche

La recherche envisage deux grandes directions d'investigation :

- d'une part, l'examen de la littérature "interne" de France Télécom. En effet, depuis des années, de très nombreuses études ont été faites sur France Télécom et ses différentes directions, révélant l'état des lieux à l'heure zéro de la réforme.

L'analyse d'E. COHEN et J.M. SAUSSOIS (1988) sur le phénomène d'hybridation entre administration et entreprise, et le travail de N. ALTER (1989) sur le dilemme organisationnel des Télécommunications, constituent des exemples de cette littérature. La lecture de ces différentes études fournira une base de départ pour la connaissance du "terrain" et la formulation de premières hypothèses. Des hypothèses intuitives gagneraient à être ainsi étoffées, telles que l'existence d'une différence de comportements et de fonctionnement hiérarchique entre les "fonctionnels" et les "opérationnels", ou entre les cadres promus à l'ancienneté et les autres.

- D'autre part, la recherche s'appuiera sur des études de terrain spécifiques, dans le but de tester les hypothèses issues de l'examen de la littérature. Pour ce faire, différentes strates de l'encadrement, dans des services opérationnels et dans des sièges, à l'intérieur de centres techniques et d'agences commerciales, seront interrogées sur la base d'entretiens semi-directifs. Ultérieurement, une étude statistique recourant à un échantillon représentatif de l'encadrement pourra être menée dans le but de tester la validité de certaines hypothèses de façon plus large.

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, 4-15 ; Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole, Gérer et comprendre, septembre, 14-29.
- ALTER, N. (1989) - Service public et action commerciale : le dilemme organisationnel des télécommunications, Sociologie du travail, n°3, 363-379.
- BERNOUX, P. (1990) - Les changements de la gestion sociale, in SAINSAULIEU, R. et alii, L'entreprise, une affaire de société, Paris, presses de la FNSP, 348 p.
- CANNAC, Y. (1992) - Modernisation des services publics et gestion des ressources humaines, Personnel.
- CHEVALIER, F. (1991) - Cercles de qualité et changement organisationnel, Paris, Economica, 248 p.
- COHEN, E. et SAUSSOIS, J.M. (1989) - France Télécom : une hybridation réussie ?, Politiques et Management Public, n°1, 235-245.
- CROZIER, M. (1963) - Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 383 p.
- CROZIER, M. (1991) - Le changement dans les organisations, Revue française d'administration publique, n°59, 349-354.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977) - L'acteur et le système, Paris, Seuil, 504 p.
- GIRAUD, C. (1987) - Bureaucratie et changement, Paris, L'Harmattan, 262 p.
- GALAMBAUD, B. et MICHEL, S. (1991) - Un grand classique du théâtre d'entreprise : l'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion, Revue française de gestion des ressources humaines, n°1, 11-15.
- GOSSSELIN, 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 française de gestion des ressources humaines, n°1, 28-34.
- HAUT CONSEIL DU SECTEUR PUBLIC (1989) - Relations sociales et emploi, in Rapport sur le bilan de la gestion des sociétés publiques.
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE (1991) - La modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur public, Revue française d'administration publique, n°59, 413-426.
- LAUFER, R. et BURLAUD, A. (1980) - Management public : gestion et légitimité, Paris, Dalloz, 333 p.
- MERCIER, N., REYNAUD, E., et REYNAUD, J.D. (1991) - Les réformes de 1990 à France Télécom, rapport de recherche CNAM.
- MIDLER, C. (1986) - Logique de la mode managériale, Gérer et comprendre, juin, 74-85.
- ORGOGOZO, I. (1990) - Administration : les paradoxes de la modernisation, Futuribles, janvier 1990, 39-46.
- PAVE, F. (1991) - Cadres supérieurs : quels changements ?, Bulletin de l'IREPP, octobre 1991.
- REYNAUD, J.D. (1989) - Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin, 306 p.
- 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 FNSP - Dalloz, 390 p.
- SERIEYX, H. (1992) - Les stratégies de changement, Politiques et Management Public, volume 10, n°1, 137-150.
- THEVENET, M. (1988) - Plus c'est la même chose, plus ça change, Revue française de gestion, mars-avril-mai, 89-91.
- TREPO, G. (1988) - Modes de management et évolution des entreprises, in L'enjeu humain de l'entreprise, Paris, collection "Les enjeux de l'entreprise".
- WEBER, M. (1920) - Economie et société, Paris, Plon, 1971, 651 p.