

# Gestion sous contraintes et performance des ressources humaines : Le cas d'une entreprise publique.

*Bruno HENRIET*

Professeur - Université de Nantes

## RÉSUMÉ

*L'actualité la plus récente - déréglementation et statut du secteur public - nous invite à réfléchir à la productivité des entreprises publiques et au rôle exact des ressources humaines dans la performance. Lorsque celle-ci est mesurable, doit-on considérer qu'elle s'est produite grâce à l'existence de ressources humaines au statut spécifique ou malgré celles-ci. C'est tout l'enjeu des problématiques d'emploi dans les années à venir, qui se trouve ainsi posé.*

*Après une présentation du cas de FRANCE TELECOM, l'article expose les principaux résultats d'une étude sur l'évolution et l'affectation des effectifs dans une région et leur contribution à la performance observée.*

Dans un contexte d'ouverture des frontières et de déréglementation progressive, le statut, la place et l'avenir des salariés des entreprises publiques ne peuvent plus être pensés sans référence à la théorie économique dominante et donc à des performances sanctionnées par le marché.

Si ces performances ne sont pas forcément du même ordre que celles observables dans le secteur privé, en raison de la position encore fréquente de monopole, elles tendent cependant à les rejoindre. Au delà de la simple recherche d'un résultat, conforme à leur mission, elles sont de plus en plus amenées à se poser des questions d'efficience donc de bon usage des ressources. Ce souci est d'autant plus nécessaire que ces ressources en équipements et en hommes ont un caractère permanent et que leur pilotage s'avère délicat.

Ce bon usage des ressources, en particulier des ressources humaines, est d'abord défensif, il montre que l'on peut concilier la stabilité et la sécurité avec l'impératif de rentabilité. Mais il peut revêtir

aussi un aspect offensif: la sécurité de l'emploi due à un statut protecteur n'est en rien synonyme de passivité et d'inefficacité. Les développements théoriques les plus récents sur l'implication dans le travail, (Thévenet, Michel), mettent en évidence l'importance du sentiment d'intégration dans la motivation au travail. Certains slogans mobilisateurs utilisés ici ou là en externe avec une cible bien souvent interne (SNCF, La Poste), montrent bien l'évolution des stratégies des grands services publics. Ainsi, dès le début des années 80, des Projets d'Entreprise sont apparus, afin de fixer des orientations et dynamiser l'ensemble du personnel autour d'objectifs majeurs. Désormais, il ne s'agit plus de faire face à des besoins en faisant appel sans compter à l'actionnaire principal, mais plutôt de préciser des objectifs en fonction de moyens attribués, d'améliorer la qualité du service et le fonctionnement global de l'organisation.

Au regard de cette stratégie, des résultats ont pu être observés, ils apparaissent largement liés aux avancées technologiques, aux investissements et bien sûr à l'accueil favorable de la clientèle. Il y a donc per-

formance mais l'on peut s'interroger sur la contribution effective des ressources humaines à cette performance.

- Celle-ci s'est elle effectuée malgré une gestion des ressources humaines sous contraintes, il suffirait alors de relâcher quelque peu ces contraintes pour accroître d'autant la performance.

- Celle-ci a-t-elle pu voir le jour grâce à une gestion sociale spécifique, où l'attachement à l'entreprise, l'attrait pour le produit et les formes de management joueraient un rôle déterminant. Cela serait la justification de l'existence d'un management public spécifique, tel qu'il tend à émerger aujourd'hui (Bar-toli, Hermel.).

Sans aller jusqu'à des conclusions aussi décisives nous voudrions tenter de montrer, à partir de données quantitatives, que malgré l'apparence d'une relative stabilité des Ressources Humaines, c'est grâce à leur capacité d'adaptation, à leur mobilité, que des ajustements rapides et bénéfiques ont pu avoir lieu. Malgré les contraintes inhérentes au secteur une véritable gestion stratégique des ressources humaines a pu être opérée (Besseyre des Horts).

Pour apporter des éléments de réponse, nous avons choisi d'étudier le cas de France Télécom (1). En effet l'opérateur public français de télécommunications s'est orienté depuis plus d'une décennie dans une stratégie très offensive en matière de service offert et de développement du trafic. Les résultats sont incontestables et nous voudrions repérer, voire mesurer, la contribution de la variable RH.

## HYPOTHESES

France Télécom (FT) facture une prestation et réalise un chiffre d'affaire. Celui-ci est étroitement lié au réseau installé, aux terminaux proposés, au trafic réalisé et bien sûr à la tarification mise en place (2). Le résultat observé est donc du en partie à des éléments externes – le comportement des clients, la conjoncture – mais aussi internes – les efforts réalisés pour parvenir à la satisfaction de la clientèle. C'est parmi ces éléments internes que se situe l'éventuelle contribution du personnel.

Un grand nombre d'indicateurs – France Télécom en consrduit des centaines – mettent en évidence une performance globale de l'entreprise. Cette performance se réalise de deux façons. Sur les dix dernières années, des gains de productivité considérables ont été réalisés et des mutations importantes se sont opérées.

- Le trafic, le nombre de lignes principales, de liaisons spécialisées, le nombre et la variété des termi-

naux se sont accrus à un rythme très rapide alors que parallèlement les effectifs stagnaient voire diminuaient.

- Les produits d'exploitation ont suivi le même cheminement, pendant que la masse salariale était de son coté orientée à la baisse.

- Le tout dans un contexte de changement accéléré.

L'essentiel réside sans nul doute dans cette capacité dont a fait preuve l'entreprise pour développer une offre commerciale diversifiée, pour faire de la qualité du service un objectif majeur et pour innover en permanence sur le plan technologique.

L'entreprise a donc réussi à améliorer la productivité apparente du travail tout en mobilisant les ressources humaines vers de nouveaux défis (3). Ce second aspect plus offensif de la performance est d'autant plus remarquable que les marges de manoeuvre en matière de gestion des ressources humaines sont restreintes. En effet la possibilité de conduire une politique offensive qui suppose réactivité et flexibilité des structures et des comportements, n'est pas évidente en raison des contraintes spécifiques qui encadrent la gestion du personnel, recrutement, carrière, réduction d'effectifs, motivation salariale... Si des adaptations ont eu lieu, si une mobilité s'est manifestée nous pourrions en déduire que les Ressources Humaines ont su épouser les exigences, et contribuer, de ce fait, à une partie de la performance (4).

## METHODOLOGIE

Pour répondre à cette question et vérifier l'hypothèse d'une performance des RH, nous avons choisi d'étudier, dans une région particulière, pour une période donnée, les données statistiques de FT. Il s'agit de la région Picardie, pendant la décennie 80, période pendant laquelle des avancées significatives ont eu lieu. Le choix de la région est du à des possibilités privilégiées d'accès aux séries statistiques, le choix de la période correspond à une phase importante de développement et à la mise en place au niveau national de grands programmes managériaux tels que : Qualité+, Qualité Commerciale, Couple Objectifs Moyens et Management participatif. Les données statistiques qui ont servi de base à notre étude des effectifs sont issues d'une application informatique (O3P) qui retrace mois par mois l'importance des Moyens Utilisés (MU), le personnel, en fonction des activités de chaque établissement (5). Il s'agit d'une véritable comptabilité analytique concernant les ressources humaines, comptabilité qui permet de mettre en oeuvre un contrôle de gestion sociale en suivant dans le temps l'affectation des « dépenses » en personnels. Ce type d'information va dans le sens des travaux développés par Martory (6).

Nous avons choisi une analyse statistique de caractère descriptif pour voir dans un premier temps comment évoluaient ces affectations et si des phénomènes majeurs pouvaient être observés – croissance, régularité, stabilité... – Dans un second temps nous avons utilisé des modèles économétriques pour mettre en évidence les éventuelles relations entre ces données concernant l'affectation du personnel et des indicateurs de résultats que nous avons jugé pertinents. Le caractère synthétique de cette communication nous a conduit à ne pas y intégrer les calculs opérés (7).

## PREMIERE PARTIE : LE CADRE D'ANALYSE

### CHAPITRE I : LES PERFORMANCES A EXPLIQUER

#### LE PROBLEME

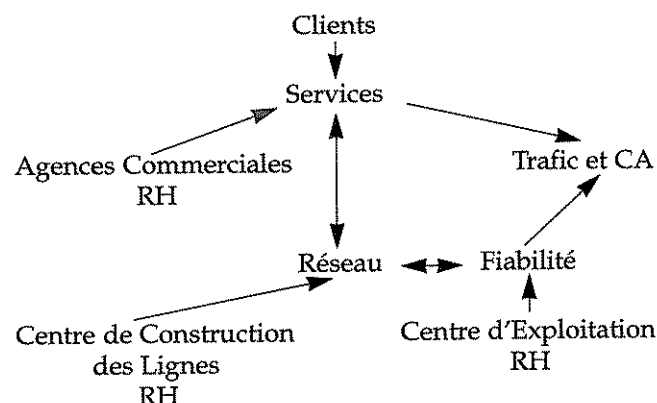
Le choix des indicateurs de résultat s'avère particulièrement délicat en raison de la multiplicité des champs d'activité de FT. On distingue en effet le Commercial, la Construction des Lignes et l'Exploitation. Il faut trouver un indicateur ou des indicateurs qui reflètent l'activité à la fois dans son originalité et sa diversité, il faut qu'ils soient suffisamment autonomes, qu'ils ne dépendent pas d'un autre indicateur et qu'ils puissent être mis en relation avec les variables de moyens que sont les ressources humaines.

Dans ce secteur très particulier des télécommunications on retrouve une série d'indicateurs qui ne sont pas tous pertinents par rapport à notre propos. Le chiffre d'affaire, le trafic, l'importance du réseau, la qualité du service... Beaucoup vont dépendre du comportement des abonnés et de leur dynamisme économique (8). C'est eux qui vont faire évoluer le réseau ; pour des raisons démographiques et économiques des créations ou des résiliations peuvent apparaître, elles seront déterminantes dans l'évolution d'autres indicateurs.

Le second problème provient de la difficulté à isoler les résultats lorsque ceux-ci entretiennent entre eux des relations de causalité évidentes. Certains indicateurs d'activité dépendent de l'effort conjoint d'activités séparées. Ainsi les délais de réalisation de certaines tâches – raccordement d'une ligne, relèvement d'un dérangement – sont étroitement liés à la fréquence d'apparition de la tâche. Si cette fréquence diminue, la performance observée dans les différents délais d'intervention est moins significative. La performance provient d'abord d'une modification dans les autres variables de résultat avant d'être imputable aux facteurs matériels et humains mis en œuvre. Cela nous conduit à ne retenir parmi les indicateurs de résultat que ceux qui ont une origine « autonome » et

qui peuvent être le reflet d'un effort effectué en interne (9).

On peut visualiser ce problème par un schéma :



#### LES INDICATEURS RETENUS

La diversité des actions et les liens entre résultats observables, nous conduisent à ne retenir que quelques indicateurs parmi les très nombreuses séries calculées par France Télécom.

- I La demande nette de ligne principale.  
La demande satisfaite.  
Le taux de satisfaction :  
demande nette/demande satisfaite.
- II La demande autonome en instance.  
Le taux de raccordement en moins 1/2 mois.  
Le délai autonome de raccordement.
- III Le taux de signalisation de dérangement.  
Le taux de relèvement en moins de 2 jours.

Le seul indicateur retenu dans la catégorie I concerne la Demande de ligne, c'est un indicateur qui reflète en partie l'effort des agences commerciales pour stimuler la consommation, « sachez communiquer avec les outils d'aujourd'hui ». Les indicateurs de la catégorie II reflètent l'effort des centres de construction de lignes, c'est eux qui vont permettre techniquement les communications. Les indicateurs de la catégorie III, mettent en évidence l'activité déployée par les centres d'exploitation. C'est d'eux que va dépendre la qualité des communications.

### CHAPITRE II : LES VARIABLES EXPLICATIVES

Les ressources humaines ne sont pas les seuls facteurs pouvant expliquer la performance ; les dépenses d'investissements et les nouvelles technologies l'expliquent en grande partie.

Pour saisir la contribution des RH, nous avons opéré le raisonnement suivant : Si après avoir analysé l'activité et décomposé la période en phases bien distinctes on note une totale inertie au niveau des ressources humaines et si aucun lien de corrélation n'est observable, on ne pourra pas déduire de contribution, identifiable au profit des ressources ne personnel. Si par contre des modifications se sont produites, si des mouvements ont eu lieu et s'ils sont corrélés avec des indicateurs de résultat, on pourra en déduire au moins une **forme d'adaptation à l'activité voire une contribution à la performance.**

**Ainsi nous avons retenu :**

Séries	Ratios
Agences Commerciales	
Effectif total (ET)	
Effectif Etat Major (EM)	Taux d'encadrement EM/ET
Effectif Commercial (EC)	Taux de comm. EC/ET
Effectif en activité (EA)	Taux d'activité EA/ET
Centre de Construction Lignes	
Effectif Total	
Effectif Etat Major	Taux d'encadrement
Effectif Etudes	Taux d' « Études »
Effectif Travaux	Taux de travaux
Effectif Maintenance	Taux de maintenance
Effectif en activité	Taux d'activité
Centre d'Exploitation	
Effectif total	
Effectif Dérengement.	Taux de dérengement.

« L'effectif » désigne ici une affectation de moyens et non une répartition par grade ou fonction, il est donc possible d'avoir 2,5 « effectif travaux » pendant une semaine et 4,8 la semaine suivante.

## DEUXIEME PARTIE : OBSERVATIONS ET ANALYSES

### CHAPITRE I : LE COMPORTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

#### GAINS DE PRODUCTIVITE ET INERTIE DES DONNEES GLOBALES

Sur toute la période, le trafic réalisé a augmenté de près de 40 % en six ans, de son côté le parc de lignes principales (LP) a connu une évolution légèrement inférieure de l'ordre 27 %. C'est dire l'importance de l'évolution des comportements de consom-

mation lié en partie à une politique commerciale offensive. La diversification des produits et des services proposés a largement contribué à cette performance.

De leur côté les effectifs pour l'ensemble de la région sont restés stables.

Ainsi le ratio : nombre d'agents pour 1.000 LP est passé de 6,6 à 2,2 soit une baisse de 20 %. La productivité apparente du travail a donc nettement progressé tant par rapport au nombre de LP que d'unités facturées (UT). Pendant toute cette période des investissements ont été effectués en matière d'exploitation, de gestion commerciale et de construction de lignes. Les efforts de modernisation et le recours de plus en plus systématique à la sous-traitance pour certains travaux expliquent en grande partie cette évolution très divergente (en volume) des produits d'exploitation + 43 % et de la masse salariale + 8 %.

Globalement la région étudiée a connu une **stabilité générale de ses effectifs**. Cette stabilité cache un certain nombre de phénomènes qui se sont produits et qui ont permis aux différents établissements qui concourent à l'activité de **faire face aux fluctuations** et à répondre à nombre de défis. C'est ce que nous allons étudier en décomposant l'effectif par établissement et ensuite par activité.

### FORMES DE MOBILITE ET DECOMPOSITION PAR ACTIVITE

Les effectifs de chaque catégorie d'établissement n'ont pas évolué de la même façon. A l'intérieur de chaque établissement les affectations des personnes ont connu une forte instabilité.

Mais l'interprétation que l'on peut en donner est plus délicate :

- La stabilité des effectifs observée globalement dans la région, a-t-elle été une contrainte dans l'adaptation à la stratégie ; il a donc fallu « jouer » sur la mobilité entre établissements et entre activités pour faire face aux fluctuations d'activité et contourner cette rigidité. On retrouve là le débat sur la flexibilité et l'importance des statuts dans le développement des formes de mobilité (Bruhnes, Allouche).

- La stabilité globale a-t-elle été une condition de la performance, le fait d'être sûr de son appartenance à la Direction Régionale de FT, a-t-il été un élément de la motivation et de la mobilisation du personnel. On retrouve là toute la problématique de l'implication et l'ensemble des liens entre appartenance et performance (Thévenet).

Nous allons dans un premier temps décrire les modalités de ces adaptations, nous verrons ensuite que le sentiment d'appartenance, bien que réel, n'a pas le même sens selon les catégories de personnel. Dans un cas il peut être défensif, dans un autre plus offensif.

Du fait de la faiblesse des entrées et des sorties d'effectif, ce sont d'abord les affectations entre établissements puis les affectations entre activités au sein des établissements qui ont assuré les adaptations nécessaires. L'étude a été effectuée sur les différentes villes où se situent les établissements, ainsi pour les centres de construction des lignes CCL, l'observation a été réalisée pour Amiens, Beauvais, St Quentin et Soissons. Si globalement l'effectif CCL est resté stable, des variations selon les villes sont observables ; un minimum de mobilité locale a permis certains ajustements. Les villes ne se développent pas nécessairement au même rythme au sein de la région.

	Etablissements		
	CCL	Agences Com	CPE
Effectif	Stable	Croissance	Diminution

## TAUX DE DISPERSION ET MESURE DE LA MOBILITE

A l'intérieur de chaque établissement nous avons étudié sur toute la période, les affectations mois par mois, de l'ensemble du personnel décomposé par catégories. Ces séries statistiques brutes nous ont permis de calculer les moyennes et les écarts types. En effectuant le rapport Ecart type/Moyenne, nous avons obtenu un Taux de dispersion qui s'avère riche d'enseignements. Ce taux a été calculé pour les variables d'effectifs et pour une série de ratios construits à partir de ces variables. Ainsi pour chaque catégorie d'établissement on a pu comparer les taux de dispersion et donner une mesure originale de la mobilité interne voire de la polyvalence.

### Le cas des Centres de Construction des Lignes (CCL)

Quelque soit l'établissement, l'effectif global est resté stable et son taux de dispersion se révèle très faible proche de 5 %, par contre certaines activités s'avèrent très fluctuantes sur toute la période. Ainsi, on peut distinguer trois types de situations :

- un taux élevé de dispersion (> 25 %) pour l'effectif Etat Major,
- taux moyen (> 12 %) pour l'effectif affecté à la maintenance, aux travaux, aux études,

- un taux plus faible pour l'effectif total et l'effectif au travail.

Si l'on met en correspondance ces taux de dispersion avec les taux de dispersion calculés pour certains ratios jugés significatifs, on peut noter des divergences très significatives.

Variable (taux de dispersion)

		Faible	Moyen	Fort
Ratio	Faible	Activité	Etudes	
	Fort		Maintenance Travaux	Etat Major

Ainsi, la forte instabilité que l'on observe pour l'effectif d'Etat major se retrouve lorsque l'on examine le ratio d'encadrement. Celui-ci est extrêmement instable ce qui laisse supposer que les établissements ont tenté d'adapter leur encadrement mais que celui-ci n'a pas pu sur la période se stabiliser. Par contre l'effectif affecté aux études qui connaît sur toute la période une dispersion significative, n'induit pas pour autant une instabilité du taux (Effectif Etude/Effectif global), ce qui signifie que les besoins en compétences « études » ont été fluctuants, que l'établissement y a répondu par des affectations appropriées mais qu'en même temps la place de l'activité « étude » dans l'activité totale ne s'est pas modifiée. Le même constat peut être fait pour l'effectif affecté aux « travaux ».

Cette mise en correspondance traduit de façon manifeste la différence de statut entre d'un côté l'encadrement, peu nombreux, qui en « entrant » et en « sortant » perturbe le degré d'encadrement, degré qui a priori devrait être stable. Du fait de leur statut les cadres sont plus mobiles géographiquement, leur avancement y est d'ailleurs souvent lié.

L'effectif affecté aux activités de « maintenance » connaît une dispersion relativement importante en valeur absolue et en taux. Cela signifie que les besoins ont été fluctuants et que l'établissement a pu s'y adapter, mais qu'en même temps ces fluctuations n'ont pas été en phase avec les autres fluctuations, lorsque les besoins de maintenance se sont accrus, les besoins en « études » et autres « travaux »... se sont réduits. Cette observation est très importante pour mesurer le degré de mobilité des effectifs ; au sein des CCL l'adaptation progressive au changement de stratégie s'est opérée grâce à une meilleure polyvalence. Sur la période de 6 années un glissement s'est opéré, la part relative des effectifs destinés aux travaux a diminué légèrement, celle destinée à la maintenance a progressé dans la même proportion, les études ont gardé en fin de période la même importance qu'au début.

Dans un contexte de ralentissement d'activité directe - importance des travaux soustraits - l'effectif naturellement spécialisé dans les travaux aurait du diminuer plus nettement, c'est grâce à une contribution accrue à la maintenance et à la fiabilisation du réseau, qu'il a pu maintenir sa place.

### Le cas des Agences Commerciales

Sur toute la période les effectifs ont progressé régulièrement, leur taux de dispersion s'est avéré plus important. En effet l'ensemble des variables observées connaît un taux de dispersion de plus de 12 % avec un taux de plus de 25 % pour l'effectif Etat major.

Variable (taux de dispersion)

		Moyen	Fort
Taux	Faible	Commerciaux	
	Moyen		
	Fort		Etat major

Le taux d'Etat major est là aussi très fluctuant et on peut faire les mêmes remarques que pour les CCL, par contre la différence observée entre le taux de « commerciaux » dont la dispersion est faible et la variable effectifs commerciaux qui a une plus grande instabilité, montre l'importance de la fonction pour faire face aux nouveaux défis commerciaux pendant la période. Dans un contexte où l'effectif des agences est en croissance régulière la part des affectations spécifiquement commerciales par rapport à l'effectif total a été la plus régulière possible.

Les mêmes observations peuvent être faites pour les Centres d'exploitation (CPE).

En calculant les taux de dispersion pour les différentes variables d'effectifs et pour les ratios correspondant nous avons tenté une estimation originale de la mobilité. En effet dans un contexte de forte stabilité des effectifs l'adaptation s'est effectuée grâce à des possibilités d'affectation vers des activités nécessitant des compétences proches.

**C'est avec les mêmes personnes - si l'on met l'encadrement à part - que les établissements ont fait face aux variations d'activités et à la diversification des tâches en fonction des circonstances.**

## CHAPITRE II : CORRELATIONS ET MESURE DE LA PERFORMANCE

Nous venons d'examiner les contours de l'évolution des RH mobilisées pendant cette période.

Mais ces ressources ont contribué à des résultats, c'est cette contribution que nous voulons mettre en évidence à partir d'une analyse statistique mettant en relation certains indicateurs de résultats avec les données concernant les effectifs.

L'observation de la période montre que des résultats très importants ont été obtenus. La demande de ligne est de plus en plus satisfaite et le délai de raccordement se réduit. Le nombre des demandes en instance de ce fait diminue. Comme nous l'avons expliqué dans notre problématique une amélioration des résultats observés n'est pas forcément le fruit d'un effort de l'organisation. Pour affiner l'analyse nous avons donc isolé ce qui provenait réellement d'un effort interne en mettant de côté ce qui était imputable à l'évolution concomitante d'un autre facteur. Ainsi nous avons construit deux nouvelles séries :

- Demande en instance autonome, qui retrace l'évolution des instances abstraction faite de l'évolution de la demande de ligne.

- Délai de raccordement autonome, qui retrace l'évolution du délai en isolant ce qui est imputable à la baisse des instances.

### LA PERFORMANCE DES « COMMERCIAUX »

La demande de ligne dépend en majeure partie de comportements économiques extérieurs. Cependant on ne peut sous-estimer le dynamisme commercial des agences et le développement d'une offre diversifiée. Cela nous a conduit à effectuer un certain nombre de tests économétriques afin de valider nos hypothèses.

Sur toute la période la relation entre le niveau de la demande et l'effectif « commercial » est positive. Cette relation est plus ou moins nette selon les villes mais ce qui apparaît certain c'est que l'effectif commercial est corrélé avec la demande. Mieux, lorsque un délai de trois mois est introduit dans l'analyse économétrique, les différentes équations qui relient les résultats aux effectifs, sont plus significatives. Tous les coefficients sont nettement différents de 0, ce qui induit l'existence d'un temps d'adaptation pour que les effectifs commerciaux aient un impact sur ce premier élément de la performance que constitue la demande adressée aux établissements. Cette demande une fois enregistrée doit être satisfaite. C'est le travail d'autres équipes dont celles des CCL.

### LA PERFORMANCE DES LIGNES

La même démarche d'analyse a été entreprise, il en ressort quelques observations.

D'abord la demande autonome en instance semble être corrélée au taux d'encadrement. Lorsque celui-ci s'améliore la demande en instance diminue et

cela se vérifie sur tous les établissements. Cela pourrait confirmer l'importance du rôle de l'encadrement dans la coordination et la mobilisation du personnel. Le fait d'avoir une forte instabilité du taux d'encadrement, compensée par une augmentation du nombre de cadres sur la période, peut être une cause de sous optimalité. Nous avons observé dans un établissement où l'instabilité de l'encadrement est moins importante une meilleure corrélation avec les indicateurs de résultat.

Enfin le délai autonome de raccordement apparaît positivement lié à l'effectif affecté à la maintenance. Là l'explication est plus délicate car on s'attendait à voir une contribution des effectifs plus directement concernés ; il est possible que le personnel de maintenance en exerçant une activité de contrôle et de fiabilisation du réseau facilite le travail des équipes opérationnelles – souvent extérieures – et contribue ainsi à la rapidité du raccordement.

Les tests effectués sur la performance des RH des centres d'exploitation n'ont apporté rien de significatif. Les indicateurs de performance comme la baisse du taux de signalisation de dérangements et l'amélioration de la vitesse de relève des dérangements, ne sont pas corrélés avec nos différentes séries de RH.

## CONCLUSION

Les résultats que nous avons pu obtenir sont bien inférieurs aux enjeux d'une telle recherche : prouver que les ressources humaines, dans une entreprise à statut, peuvent être performantes (10). Cependant nous avons pu mettre en lumière un certain nombre de phénomènes.

Dans un contexte relativement rigide la détection et l'utilisation de marges de manœuvres a permis aux établissements de faire face aux défis qui leur étaient imposés. Alors que l'effectif total reste stable sur la période, la dispersion de certaines de ses composantes en valeur absolue ou en taux est le reflet d'une mobilité. La présence de taux de dispersion faible sur la période aurait été le signe d'une rigidité interne dans les qualifications et d'une incapacité à maîtriser les affectations optimales du personnel.

Cette dispersion est le reflet d'une polyvalence plus ou moins défensive selon les établissements, ou d'un pilotage à vue par manque de personnel, dans ce cas les affectations précipitées et instables permettent de faire face.

A l'intérieur de cette mobilité il faut faire une distinction entre la catégorie des cadres et des non cadres. Pour ces derniers la mobilité est d'abord interne à l'établissement par affectations à des tâches en fonction des urgences, ou inter établissements si des modifications structurelles se font sentir – déclin des lignes au

profit du commercial. En ce qui concerne l'encadrement la mobilité est plutôt inter établissement voire inter région. Cette mobilité qui se manifeste par une forte instabilité du taux d'encadrement alors même que la variable est jugée déterminante pour nombre de performances, provient d'une GRH spécifique. Ce traitement à part cherche à développer une compétence globale pour ceux qui ont choisi de faire carrière aux « Télécoms », à favoriser l'apprentissage et à répondre aux souhaits de toute une catégorie de cadres et surtout d'ingénieurs pour qui la variété et le renouvellement de l'implication compensent la sensation d'être dans une administration où les sanctions et récompenses ne sont pas autant matérialisables et matérialisées que dans le privé.

## NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

(1) Henriet B. Bouët A « GRH sous contraintes et performance de l'organisation : le cas de France Télécom » C3E Nantes 1994.

(2) Encaoua, D Koebel, P. « Réglementation et déréglementation des télécommunications » Revue Economique Vol 38 n° 2 mars 1987.

(3) CERC « Comptes de surplus et productivité globale » Cahiers du CERC n° 1 1969 et « La productivité globale dans l'entreprise, mesure et répartition » Editions d'Organisation 1987.

(4) Veltz, P. Zarifian, P. « De la productivité des ressources à la productivité de l'organisation » RFG Jan Fév 1994.

Weisz, R. « Efficacité du travail : fausses pistes et vrais enjeux » RFG Mars 1987.

(5) Application informatique 03P.

(6) Martory B, « Contrôle de gestion sociale » Vuibert 1990.

(7) Bouët A. Analyse statistique et économétrique (rapport C3E 1994).

(8) Curien, N. « Les théories de la demande de raccordement téléphonique » Revue Economique Vol 38 n° 2 mars 1987.

(9) Bouët A. Analyse économétrique.

(10) Sur le thème de la performance du travail.

Cohendet P. Llerena P. « Évaluation économique des performances et instrumentation de la gestion » Cahiers d'économie et sociologie rurale « N° 28 1993.

Jacot J.-H., Troussier J.-F. Eds « Travail, compétitivité, performance » Economica.

Durand M. « Stratégie de productivité et rapports sociaux » RFG Mars Avril Mai 1990.

Giraud C. « L'observation sociale : une autre conception de l'organisation. » RFG Janv Fév 1992.