

La GRH au service de l'organisation performante ? Le projet «EO 2» à France Télécom

par **Christian Defélix**
Maître de Conférences à l'ESA - Université de Grenoble 2

Résumé :

L'observation des entreprises conduit à constater la multiplication des organisations dites «transversales», ayant comme finalité une performance à la fois productive et commerciale. Alors que les directions demandent à la GRH d'être au service de ce nouveau type d'organisation performante, on ne connaît encore que peu de choses sur les effets réels des outils de mobilisation et de gestion mis en oeuvre. L'étude d'un cas particulier -le projet «EO 2» à France Télécom- nous permet d'analyser ce qui est en jeu lorsqu'une entreprise abandonne sa structure traditionnelle dans un souci de performance : des relations professionnelles aux contours parfois inattendus, des outils de GRH aux effets mitigés, et un processus de construction organisationnelle complexe et au devenir encore incertain.

Introduction

Les chercheurs en sciences de gestion n'ont pas de souci à se faire : la multitude des formes organisationnelles qui se font et se défont leur fournit un réservoir inépuisable d'objets de recherche. A cet égard, l'un de leurs rôles, face aux discours normatifs et réducteurs sur le sujet, est de débusquer les faux changements et les vrais problèmes que posent les configurations organisationnelles (LOUART, 1996).

En gestion des ressources humaines (GRH) particulièrement, la succession des configurations soulève de nombreuses questions, car le recours à de nouvelles structures pour mobiliser et impliquer se révèle souvent bien plus un problème qu'une solution. Ainsi les fonctionnements transversaux se multiplient-ils dans les entreprises, et avec eux la GRH est-elle mobilisée pour faciliter l'instauration de nouveaux modes de coordination, censés être plus performants.

Cette instrumentation de la GRH au service d'organisations plus performantes va-t-elle de soi ? Lorsqu'on met en place une structure transversale, les outils mis en oeuvre ne révèlent-ils pas la complexité des facteurs qui interviennent lors d'un changement ? Après avoir précisé le problème (1), nous présenterons le cas du projet «EO 2» à France Télécom (2), et nous verrons dans quelle mesure les outils de GRH mis en oeuvre ne sont pas tout à fait les facteurs de performance attendus (3).

1. Problématique : structure transversale, performance et GRH

Dans le contexte d'une économie davantage tournée vers la figure du client, où même les produits se transforment en services (DELAUNAY et GADREY, 1987), des entreprises de plus en plus nombreuses adoptent des fonctionnements transversaux (1.1). De nouvelles organisations émergent, avec des objectifs explicites de performance (1.2), et soulèvent des enjeux de GRH encore peu connus (1.3).

1.1 La multiplication des organisations «transversales»

Qualité, innovation, flexibilité, réactivité : la liste des facteurs de compétitivité auxquels les entreprises accordent aujourd'hui leur attention est connue. La prise en compte de ces nouvelles données de l'environnement conduit aujourd'hui de plus en plus d'entreprises à modifier leur structure, selon un effet de contingence désormais bien identifié (LAWRENCE et LORSCH, 1967). Une nouvelle configuration organisationnelle apparaît, qui succède aux modèles «classiques» des structures fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle; émergente, cette nouvelle configuration pourrait supplanter les formes d'organisation traditionnelles (TARONDEAU et WRIGHT, 1995). En se recomposant non par fonctions, mais par flux ou processus, les entreprises adoptent ainsi des structures «transversales» : les missions opérationnelles y sont clairement du ressort des projets, les fonctions ne jouant qu'un rôle de mise à disposition de ressources et de compétences. Cette émergence de structures transversales semble être le prolongement de différentes tendances observées dans l'organisation des entreprises : non seulement la démarche qualité (qui conduit à vouloir prévenir les défauts en contrôlant les processus et les interfaces entre fonctions) et la gestion des flux (qui préconise polyvalence et groupes de travail), mais aussi l'évolution du marketing (qui privilégie la «chaîne» menant au client externe) et le mouvement de décentralisation en direction des opérationnels. C'est l'ensemble de ces tendances, repérées au cours des années 1980, qui mène aujourd'hui à la transversalité, «logique du service», selon l'expression de Y. Cannac, président de la Cégos : «Le vrai patron, c'est le client ou le responsable de projet ou non de fonction»¹.

Ce nouveau type de structure n'en est qu'au stade d'émergence, et les observateurs des entreprises ne décrivent pas encore sa généralisation. Néanmoins, des lieux d'apparition significatifs de la transversalité se signalent à l'attention des chercheurs, et ce, dans des secteurs et des circonstances variées. Un lieu d'apparition désormais bien identifié pour la logique transversale est l'industrie automobile : C. MIDLER (1993), dans son étude de cas sur la conception de la Twingo chez Renault, montre ainsi que la réalisation de «l'auto qui n'existait pas» est bien le fruit d'une organisation par projet, pour laquelle les traditionnelles fonctions de l'entreprise ont été mises à contribution. GAREL et MIDLER (1995) remarquent de leur côté la multiplication des dispositifs transversaux, tels que l'évolution des plannings de développement, la multiplication des processus de travail collectif, la mise en cohérence de la gestion des projets et de la gestion des carrières des individus... Fait remarquable, le développement de la transversalité ne concerne pas seulement les industries «classiques» du secteur privé, pour lesquelles la fonction de production est facilement repérable. La transversalité intervient également dans des contextes où la fonction de production est indescriptible, comme dans une organisation bancaire où l'amélioration de la gestion des interfaces techniques clés permet de substantielles marges de progression, de par «l'effet de levier» que permet un groupe transversal (MOTTIS, PONSSARD et TANGUY, 1995).

1. Cité par TARONDEAU et WRIGHT (1995), p. 113.

1.2 Un certain type de performance pour objectif

La transversalité se généralise donc aussi bien parmi les entreprises décentralisées par métier, qui cherchent à substituer de nouveaux dispositifs à leurs outils traditionnels de coordination, qu'au sein des grandes entreprises de service public centralisées, confrontées conjointement à une pression sur l'amélioration de l'efficacité économique et à une plus grande exigence de différenciation des services. En d'autres termes, les organisations trop «décentralisées» comme celles qui sont trop «centralisées» sont à la recherche de formes d'organisation intermédiaires : avec, certes, plus de volontarisme et de synchronisation, mais aussi plus d'autonomie et de délégation fondée sur une confiance dans les savoir locaux.

Derrière tous ces remaniements organisationnels, c'est bien la performance qui est visée. Mais la performance est comme l'organisation : soumise à de nombreux facteurs de contingence, elle est pour ainsi dire à géométrie variable, ou, si l'on préfère, elle est susceptible d'être définie de manière multiple et variée. Deux éclairages, l'un théorique, l'autre empirique, permettent de s'en convaincre. Dans leur recherche sur les principes et les modalités permettant de fonder des accords, BOLTANSKI et THEVENOT (1991) relèvent la variété des «mondes» mobilisés par les personnes dans une optique de justification. Alors que l'ingénieur, personnage-type du monde industriel, évaluera la performance à l'aune de l'efficacité technique, l'homme de marketing, figure de proue du monde marchand, verra plutôt le signe de la performance d'un produit dans le gain de parts de marché. A ces définitions différentes de la performance correspondent non seulement des rationalités différentes, mais aussi des modèles d'organisation variés.

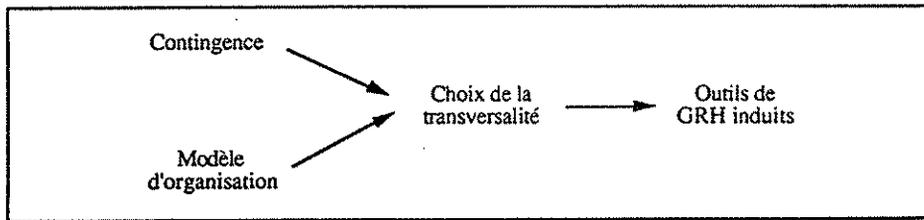
Dans leur étude empirique sur un échantillon de 81 entreprises, FRANCFORT et al. (1995) remarquent également que la notion de performance ne renvoie à aucun standard universel : les options sur ce que doit en être le contenu diffèrent sensiblement d'une organisation à l'autre. Renonçant à classer les entreprises sur un critère universel et extérieur de performance, ces auteurs recourent à une grille d'exploration composite, combinant plusieurs variables : celles-ci sont d'ordre économique (profitabilité, rentabilité, etc.), commerciale (chiffre d'affaires, parts de marché...), productif (qualité, délais...) et social (absentéisme, turn-over...). Une tentative de classement des entreprises de l'échantillon conduit les chercheurs à constater qu'il y a certes plusieurs types de performance, mais aussi une absence de causalité simple entre le mode de fonctionnement d'une société et son niveau de performance.

De ces deux éclairages complémentaires, il ressort que les organisations transversales qui fleurissent aujourd'hui ne doivent pas être considérées comme la one best way de l'excellence, mais comme l'instrumentation d'un certain type de performance. La «performance transversale» est une performance à la fois productive -il s'agit de raccourcir les délais, d'améliorer la qualité- et commerciale -le but final étant de satisfaire des clients qui, dans un contexte de concurrence, n'hésiteront pas à se tourner vers d'autres fournisseurs.

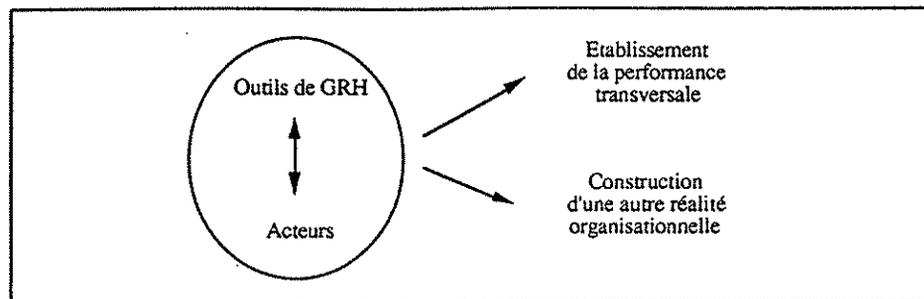
1.3 Des interactions avec la GRH encore peu connues

La GRH n'est pas indifférente à ce phénomène de transversalité. Le discours managérial convenu la positionne clairement au service de l'organisation par processus, et ce de deux manières. D'une part, les managers attendent des Directions de ressources humaines et des consultants spécialisés les méthodologies pour une conduite réussie du changement, selon la demande classique : «La technique, on sait faire, mais aidez-nous pour l'aspect social». D'autre part, les directions exigent de plus en plus que les outils d'évaluation des résultats et de gestion des carrières stimulent désormais l'indispensable coordination entre des métiers différents jusqu'ici cloisonnés, ce qui renforce la prise en compte des compétences comportementales (du type : savoir travailler en équipe-projet, être capable de jouer un rôle

d'interface, etc.). Ce discours sur «la GRH, facteur de performance» n'est pas dénué de pertinence : pour reprendre l'exemple de la conception de la Twingo, il est clair que la gestion de carrière des cadres évolue avec la multiplication des parcours d'ingénieurs quittant leur «structure-métier» pour plusieurs années de «structure-projet». Il y a donc bien une réalité instrumentale de la GRH au sein des nouvelles organisations transversales, que l'on peut schématiser comme suit.



Mais le discours instrumental est loin d'épuiser la réalité complexe d'une GRH autant construite que donnée. Si le type de structure, et avec lui le type de performance visée, conditionne la GRH, l'inverse n'en est pas moins vrai. En effet, la GRH n'est pas qu'un ensemble de moyens conçus pour répondre aux objectifs d'une organisation; elle est aussi une réalité issue de la configuration des acteurs et de leurs interactions, qui conduit à une réalité organisationnelle éventuellement différente de celle qui est visée (LOUART, 1995). En d'autres termes, la mise en oeuvre des outils de GRH en lien avec une structure transversale peut contribuer, selon les comportements des acteurs, à l'établissement de la performance visée mais aussi à l'émergence d'une autre réalité organisationnelle.



Plutôt qu'un enchaînement lisse et linéaire, c'est un ensemble d'interactions qui est à l'oeuvre entre la GRH et les nouvelles formes d'organisation s'appuyant sur la transversalité. Si celles-ci commandent un certain type d'instrumentation, la GRH n'en est pas pour autant réduite à la boîte à outils que l'on se donne : elle est aussi une réalité émergente. De telles interactions entre d'une part les structures transversales et leurs définitions implicites de la performance, et d'autre part la GRH, sont encore peu connues, faute de capitalisation des recherches sur un phénomène organisationnel encore récent. Dans quelle mesure les organisations et fonctionnements transversaux induisent-ils des principes et des outils de GRH spécifiques ? Et, en retour, quels effets organisationnels la mise en application de ces derniers a-t-elle ?

Au sein de ce qui pourrait être un vaste programme de recherche, nous nous limiterons ici à deux aspects particuliers, liés à la phase particulière de préparation d'un changement de structure. Très nombreux sont en effet les instruments de gestion mobilisés par les entreprises pour le passage d'une structure à une autre. Ainsi : les outils de négociation et de relations professionnelles, lorsqu'il s'agit de s'entendre avec les partenaires sociaux sur le changement et ses modalités; les outils de mobilisation, lorsqu'il s'agit d'impliquer les personnes par rapport à ce changement; les outils de gestion des emplois, pour classer les postes de la nouvelle structure, définir les procédures de mobilité...; la formation, pour faciliter les reconversions et adapter les compétences aux nouveaux modes de fonctionnement et de

coordination, etc. Lorsqu'une entreprise prépare l'abandon de sa structure traditionnelle - par exemple, une structure fonctionnelle, reposant sur les métiers- pour une structure par processus, quels outils de GRH met-elle en oeuvre ? Et quels effets ces outils ont-ils, selon les contextes organisationnels et les acteurs qui s'en saisissent ? L'examen d'un cas particulier, celui d'une entreprise de service public en phase de réorganisation, va nous fournir quelques éléments de réponse.

2. L'instrumentation de GRH mobilisée pour un changement de structure : «EO 2» à France Télécom

France Télécom, opérateur français des télécommunications, fait partie de ces grandes entreprises de service public confrontées à une forte pression pour l'amélioration de son efficacité économique. Par le projet «EO 2», l'entreprise y répond en visant explicitement une performance transversale. L'observation de cette réorganisation d'ampleur (2.1) permet de cerner l'objectif d'une performance par les processus (2.2), qui induit un certain nombre d'outils de GRH destinés à aider le passage d'une structure à l'autre (2.3).

2.1 L'observation : contexte et méthodologie

Ancienne administration en charge du téléphone, France Télécom est une société publique² de 150000 personnes, en majorité fonctionnaires. Les années 1970 et le début des années 1980 ont vu son effort spectaculaire de rattrapage du «retard téléphonique français», grâce à une production de lignes à grande vitesse³ mais aussi la mise en place d'un réseau considéré comme l'un des plus modernes du monde. A la suite de cette période qui a fortement valorisé les professions techniques (en particulier les «lignards» et les spécialistes de commutation), France Télécom entre peu à peu dans une phase plus commerciale. D'abord par le développement, autour du produit de base qu'est le téléphone, d'une gamme étendue de services : Digitel, cabines publiques, télécartes, répondeurs, Minitel... Ensuite par la prise en compte forcée de la déréglementation, qui se concrétise d'abord par une concurrence partielle⁴.

L'opérateur passe alors successivement par un changement de statut (qui le transforme, au 1er janvier 1991, en exploitant autonome de droit public, doté de nouvelles règles de GRH : voir BARREAU, 1995) et une première réorganisation de ses niveaux fonctionnels, en 1992. Jusque là, la division du travail des niveaux opérationnels reste inchangée : au sein des diverses Directions régionales, la structure reste très fonctionnelle, avec trois grands «métiers» - la construction des lignes, l'exploitation du réseau et la vente. Ces métiers sont relativement cloisonnés, aussi bien au niveau fonctionnel (départements du siège régional) qu'au niveau opérationnel (établissements); de plus, chaque établissement, s'il est officiellement soutenu par le département correspondant, est en fait sous la tutelle de ce dernier. La structure traditionnelle est donc plus «verticale» qu'il n'y paraît.

Or, au cours de l'année 1993, les autorités de Bruxelles rendent officielle la perspective (à l'horizon 1998) d'une concurrence cette fois totale sur les services de téléphonie vocale. Tandis que le gouvernement de l'époque tente, en vain, de faire évoluer le statut de France Télécom vers celui de société anonyme⁵, différents scénarios de réorganisation interne sont

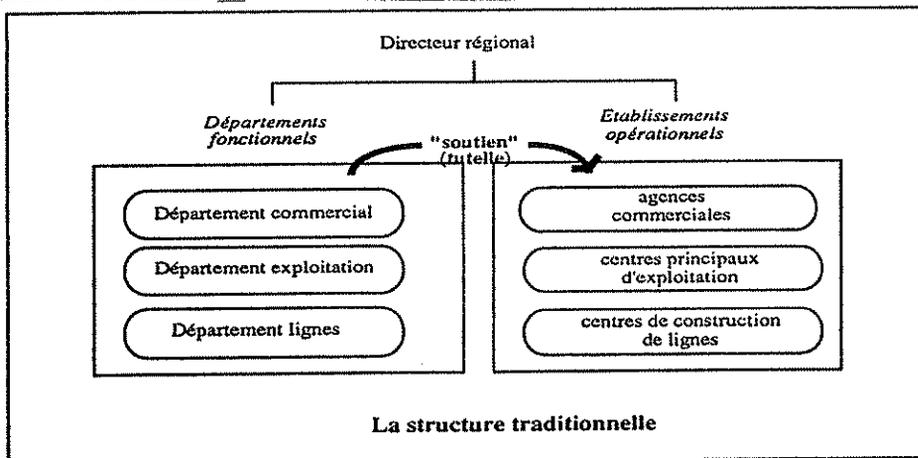
2. France Télécom, exploitant autonome de droit public, devrait être transformé d'ici fin 1996 en société anonyme, dont le caractère public serait garanti par un capital détenu majoritairement par l'Etat.

3. Qu'on en juge : 6,2 millions d'abonnés en 1974, 12 millions en 1978, 20 millions en 1982, 24 millions en 1985...

4. Le 7 décembre 1989, un accord passé entre les douze Etats membres de la CEE stipule que tous les services, hormis la téléphonie vocale et le télex, seront soumis à la concurrence dans un délai de trois ans.

5. Le gouvernement Balladur (93-95) annonce puis retire le projet de société anonyme, suite à une grève nationale suivie par 75 % des effectifs de France Télécom en octobre 1993.

étudiés. Fin 1994, le Conseil d'Administration adopte le principe d'une nouvelle répartition des tâches pour les niveaux opérationnels, en référence à ce nouveau cadre stratégique, aux évolutions technologiques et à la diversification des segments de clientèle : c'est le lancement officiel du projet «EO 2»⁶. L'année 1995 voit se mettre en place une structure-projet nationale, la Direction de programme EO 2, et la constitution, dans chaque Direction régionale, d'équipes pluridisciplinaires en charge localement du projet. Fin 1995, le nouveau président de France Télécom, Michel Bon, confirme cette réorganisation et décide même d'en accélérer le calendrier. 1996 est l'année prévue pour le «basculement» de l'ancienne à la nouvelle structure⁷.



Suite à nos travaux sur la réforme de la GRH de France Télécom (DEFELIX, 1996), nous avons eu l'opportunité de suivre les «premiers pas» de cette réorganisation au sein d'une Direction régionale particulière, au travers de rencontres avec le chef de projet, de la consultation de documents internes, et d'une phase d'enquête exploratoire⁸. S'il est trop tôt pour évaluer l'ensemble du passage d'une structure à une autre, quelques résultats présentés ici permettent d'étudier la phase de préparation pour ce basculement, vers une organisation transversale.

2.2 Le projet EO 2 : processus et performance transversale

Le document adopté par le Conseil d'Administration de France Télécom⁹ décrit les «lacunes» de l'organisation actuelle : une multiplicité des intervenants qui rend le processus peu lisible et trop complexe pour le client, le manque de vision complète des services fournis, un fonctionnement des établissements actuels limité (en terme de coordination entre centres voisins, et en termes de compétences nécessaires), une perception des agents centrée sur leur seule activité et non sur leur contribution au service final, et une sous-optimisation des processus et des coûts. Pour pallier ces lacunes, le souci du client est clairement établi comme priorité. En effet, il s'agit d'abord de «simplifier les relations des clients avec les services», de «s'organiser autour des trois marchés» (entreprises, professionnels, résidentiels), et seulement ensuite de «permettre l'optimisation des investissements et la performance du

6. «EO 2» signifie : deuxième étape de l'évolution de l'organisation (la première étape étant la réorganisation des niveaux fonctionnels, en 1992).

7. Cf. l'interview de Michel Bon dans Le Monde du 21 décembre 1995.

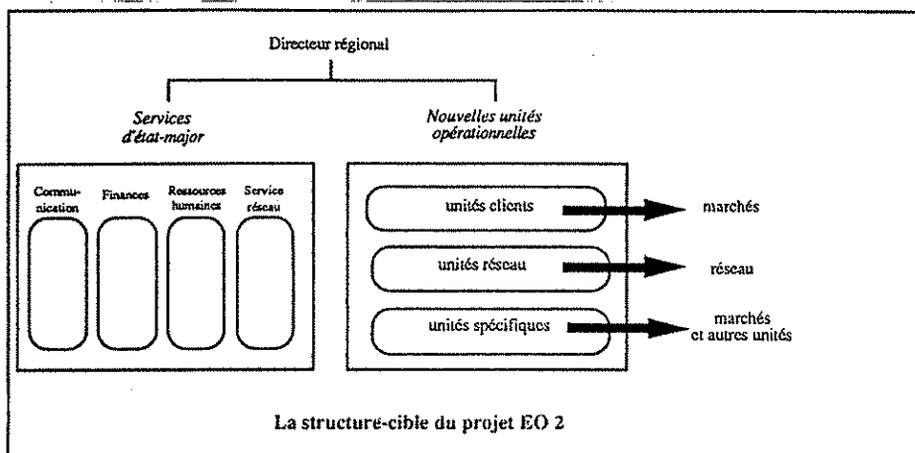
8. Cinquante personnes interviewées de manière semi-directive au début 1996, individuellement pour la plupart, représentant tous les niveaux hiérarchiques et une diversité significative de métiers.

9. «Conseil d'Administration du 21 décembre 1994. Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Télécom», document interne, 23 décembre 1994, 23 pages.

réseau» ou de «responsabiliser les groupes et les individus». Sur le terrain de la Direction régionale étudiée, le message des dirigeants insiste sur la pression de l'environnement : «Le changement de contexte réglementaire au 1er janvier 1998, les nouvelles conditions technologiques, les exigences croissantes et de plus en plus spécifiques de nos clients (...) nous obligent à nous adapter»¹⁰.

Le responsable national du projet EO 2 donne dès la fin 1994 les critères fondateurs de la nouvelle organisation : «L'approche par les principaux processus opérationnels contribue à définir le contour fonctionnel des futurs établissements opérationnels pour permettre à ceux-ci d'en maîtriser l'ensemble des activités»¹¹. Autrement dit : passer d'une structure regroupant les métiers et les savoir-faire en ensembles homogènes intervenant de manière séquentielle, à une autre structure rassemblant les métiers nécessaires pour traiter un même type d'opération. Deux familles de processus sont distinguées : d'une part, les processus réseau, qui rassemblent les missions traditionnelles des établissements techniques (construction de lignes et commutation); d'autre part, les processus clients, qui recomposent des activités assurées jusqu'ici par des établissements différents, techniques et commerciaux.

Cette reconfiguration selon les processus bouleverse toute la structure de France Télécom. Jusqu'ici traitée par les Directions régionales via des agences spécialisées, la clientèle des entreprises relèvera désormais d'une branche nationale spécifique. Les «staffs» de chaque Direction régionale doivent en outre s'amoindrir, par le transfert de certains rôles fonctionnels aux nouvelles unités opérationnelles (NUO). Celles-ci sont donc à la fois le produit de la reconfiguration des anciens établissements selon les processus et celui de l'intégration de compétences de soutien jusqu'ici présentes dans les départements de la Direction régionale.



Basées sur l'étude des processus, les NUO se caractérisent aussi par des effectifs plus importants que ceux des anciens établissements et surtout une structure interne différente : en effet, la chaîne hiérarchique y est réduite à quatre niveaux de responsabilité (directeur, chef de département, chef de groupe, agent), et les rôles fonctionnels (tels que la qualité ou la gestion des ressources, y compris des ressources humaines) sont internalisés. Au sein de chaque NUO, l'unité doit se faire entre différents métiers (commerciaux, administratifs, techniques) et différents rôles (opérationnels, fonctionnels) autour de la même finalité : celle du processus qui donne naissance à l'unité, en particulier le processus client. C'est donc bien une performance transversale qui est visée au travers de cette nouvelle structure.

10. Extrait du premier numéro de la lettre d'information sur la réorganisation de la Direction régionale, janvier 1996.

11. «Conseil d'Administration du 21 décembre 1994. Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Télécom», op. cit., p. 17.

2.3 Instrumentation induite en termes de GRH

La période transitoire de basculement de l'ancienne à la nouvelle structure permet déjà de repérer la mise à disposition d'outils de gestion des relations professionnelles et des ressources humaines, propres à la phase de préparation.

Du côté des relations professionnelles, France Télécom présente un système caractérisé par des syndicats représentatifs nombreux et fortement différenciés. Aux quatre grandes centrales «classiques» s'ajoute en effet un cinquième partenaire, SUD, devenu en 1994 le deuxième syndicat de France Télécom, derrière la CGT. L'ensemble des syndicats s'oppose officiellement au changement de statut de l'opérateur, mais derrière ce dénominateur commun, on perçoit des idéologies et des stratégies très différentes. En particulier, SUD et la CGT s'opposent aux principes mêmes des réformes internes telles que les reclassifications ou même EO 2; la CFDT et la CFTC critiquent davantage la mise en pratique de ces principes, auxquels elles adhèrent peu ou prou; FO est quant à elle dans une position intermédiaire. Malgré ces positionnements différents, la Direction de programme EO 2 fixe officiellement en 1994 le principe d'une concertation et d'une négociation à deux niveaux avec tous ces syndicats : au niveau national, pour décider des mesures d'accompagnement (classification, rémunération, appréciation, mobilité), et au niveau local, pour traduire dans chaque région ces mesures, ainsi que pour suivre le déroulement du projet.

Du côté des outils de GRH proprement dits, la préparation du «basculement» met en lumière des choix en matière de gestion des emplois, d'appréciation et de recrutement interne. Dans un contexte de redéploiement progressif vers le commercial et de réduction des effectifs, les chefs de projet EO 2 affirment que le changement de structure se fera à effectifs constants. La liste des emplois de la future organisation est établie progressivement, à partir des contraintes données par la Direction de programme, des choix locaux de la structure-projet nationale, mais aussi du résultats de groupes de travail organisés sur de nombreux thèmes au début de l'année 1996. Basés sur le volontariat, ces groupes invitent les personnes de tous niveaux hiérarchiques à réfléchir sur la manière de structurer telle ou telle activité, et à rendre des propositions. En ce qui concerne l'appréciation, il est décidé au plan national que les agents garderont pendant deux ans le bénéfice du niveau d'appréciation obtenu dans l'ancien poste. Enfin, s'agissant du recrutement, deux méthodes différentes sont employées. D'une part, les cadres dirigeants (chefs de NUO et de services d'état-major) sont affectés d'autorité par le Directeur régional en février 1996, à la suite de nombreuses auditions. D'autre part, pour les autres catégories, un «marché interne» est organisé dans chaque Direction régionale (DR) : à partir d'une liste des postes à pourvoir dans la future organisation, puis des souhaits émis par les candidats, la DR affecte successivement les cadres supérieurs (avril), les cadres intermédiaires (mai) et les agents (juillet).

Le cas particulier de l'affectation des agents donne une idée de la complexité et des enjeux de l'opération. Dans le cas étudié (une DR de 4000 personnes environ, dont 3600 agents), la direction distingue d'une part les postes qui restent inchangés, d'autre part ceux qui évoluent (dans la mission ou le lieu géographique) du fait de la réorganisation par processus. La direction choisit d'affecter d'autorité les 2000 agents dont le poste reste inchangé dans la nouvelle organisation, et de consulter les 1600 agents dont le poste évolue. Parmi ces derniers, elle repère ceux qui sont intéressés par tel nouveau poste, et organise pour tous les autres (ceux, donc, qui ne veulent a priori pas changer de situation de travail) une bourse d'emplois spécifique, avec émission de souhaits et choix selon les critères de volontariat, de proximité du métier, d'ancienneté dans le poste et de «profil»¹². Certaines familles de postes posent des problèmes particuliers, en raison de l'impact important de la

12. En la matière, toutes les DR n'agissent pas de la même manière. Si la DR étudiée choisit de «trier» les agents en prenant acte dès à présent de l'évolution des postes, d'autres décident d'affecter les agents par équipe dans la nouvelle organisation, reportant à plus tard l'opération délicate de reconfiguration des équipes.

réorganisation sur leur situation : c'est notamment le cas des fonctions «affaires générales» -autrement dit, l'administration interne des anciens établissements- qui n'ont plus leur équivalent dans l'organigramme des NUO. L'affectation des agents en général, et le redéploiement de certaines activités en particulier, se font sous le regard vigilant des organisations syndicales. La CFDT, en particulier, affiche le souci de contrôler le processus afin qu'il n'y ait «pas de changement de bâtiment imposé».

Organisation jusqu'ici structurée de manière «verticale» par les métiers, France Télécom a donc fait le choix de la transversalité, puis préparé une structure comportant de nouvelles unités opérationnelles d'après les processus, et mis en place une instrumentation de GRH pour permettre le passage dans la nouvelle structure. Le caractère très séquentiel et instrumental de cette chronologie ne doit cependant pas faire illusion, car une instrumentation ne donne jamais tout à fait les résultats espérés. Dans le cas du projet EO 2, quels effets ont en retour ces outils sur la construction organisationnelle ?

3. Premiers effets des outils de GRH mobilisés pour EO 2 : une performance à construire

Le projet EO 2 n'en est qu'à ses débuts. A l'heure où nous écrivons ces lignes, la Direction régionale étudiée n'a pas opéré le passage à la nouvelle structure, et lorsque ce dernier aura eu lieu, il faudra du temps et du recul pour en évaluer les effets. Il n'est donc pas question ici d'examiner la manière dont l'ensemble du projet est géré. En revanche, ce qui est d'ores et déjà possible, c'est d'étudier l'impact des outils mobilisés dans cette phase de préparation. Notre recherche nous a conduit à constater des rebondissements dans les relations professionnelles (3.1) ainsi qu'un impact mitigé des outils de GRH auprès du personnel (3.2), que nous tenterons d'éclairer par une première modélisation (3.3).

3.1 Des rebondissements dans les relations professionnelles

Comme nous l'avons mentionné, les responsables nationaux de la réorganisation ont posé officiellement en 1994 le principe de la concertation et de la négociation avec les partenaires sociaux. La fin de l'année 1995 et la première moitié de l'année 1996 donnent pourtant à voir un certain nombre de rebondissements en la matière... Schématiquement, on peut distinguer trois périodes : l'absence de concertation, puis la reprise du dialogue social, et enfin le positionnement de la CFDT comme partenaire privilégié de la négociation.

Fin 1995, tout d'abord, la dynamique de négociation n'existe que dans les textes. En effet, la direction de programme EO 2 ne laisse filtrer à cette époque que très peu d'informations, et donne en ce sens des consignes strictes aux équipes-projets locales. Le changement de président à la tête de France Télécom (Marcel Roulet laisse en septembre 1995 la place à François Henrot, qui démissionne très vite avant d'être remplacé par Michel Bon), et l'incertitude induite sur la continuité du projet, n'y sont certainement pas étrangers. En outre, les différentes organisations syndicales sont alors surtout mobilisées sur la question du changement de statut de l'entreprise, et montrent de ce fait peu d'empressément à discuter du projet avec la Direction : elles sortent radicalisées de l'application des précédentes réformes, qui a coûté un nombre important de voix, lors des élections professionnelles, aux syndicats qui avaient choisi la voie de la négociation. C'est dans ce contexte que le 2 janvier 1996, à l'occasion d'un Comité technique paritaire au cours duquel le projet est officiellement présenté, les cinq organisations syndicales affirment leur hostilité à EO 2.

Un mois plus tard, cependant, les choses semblent se débloquer. Au plan national, une Commission Mixte de Concertation et de Négociation (CMCN) se réunit le 5 février 1996, et pose en particulier le principe de mouvements de personnel «très limités» sur des postes nouveaux, ainsi que la priorité au maintien des personnels concernés dans la même

agglomération. Au sein de la DR étudiée, des Commissions locales de suivi (CLS) réunissent représentants de la DR et délégués syndicaux, au rythme d'environ une par mois. Même les organisations syndicales affichant les positions les plus radicales (SUD et la CGT) maintiennent leur présence au sein de ces CLS. Mal partie, la négociation s'enclenche donc.

Les semaines suivantes voient cependant émerger un partenaire privilégié dans ces négociations locales. Il s'agit de la CFDT, avec laquelle la DR organise des réunions bilatérales entre deux CLS, et dont les délégués déploient une attitude réellement active en commission, là où les autres se contentent de déclarations préalables puis d'une relative passivité. «C'est la CFDT qui est la seule à apporter une valeur ajoutée», commente le chef de projet régional. Dépassée par SUD lors des dernières élections professionnelles, la confédération qui a négocié la réforme des classifications (REYNAUD et REYNAUD, 1996) avant de s'opposer au projet de société anonyme retrouve ainsi un rôle de «partenaire privilégié».

3.2 Un impact mitigé des outils de GRH

Les outils de GRH ont quant à eux des effets inégaux, dans un contexte social qui relève du clair-obscur. D'après l'enquête exploratoire que nous avons menée au premier trimestre 1996, le projet EO 2 suscite des représentations contrastées, sinon paradoxales, sur ce qui est connu de la réorganisation, sur l'impact qu'on en attend, et sur la manière dont le changement est géré. Concernant ce qui est connu de la réorganisation, on constate un mélange d'idées claires (la structure-cible, les NUO), de zones de flou (la transversalité est perçue comme un principe abstrait, voire vue comme l'habillage subtil de «placards» pour certaines personnes), mais aussi de frustrations. La quasi-totalité des personnes rencontrées affichent en effet leur mécontentement à l'égard de la communication sur EO 2, qu'elle provienne de la direction, de leur hiérarchie ou même des syndicats. Au début de l'année 1996, une majorité dénonce «une impression de secret d'Etat : tout est prêt, mais on dit rien, on temporise»¹³.

En revanche, et contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, seule une minorité du personnel semble contester la pertinence d'un changement d'organisation : limitées, ces critiques proviennent de techniciens et d'encadrants intermédiaires. Mais ce changement perçu comme nécessaire est accompagné d'une connotation de tristesse et de peur, car on redoute des conséquences négatives pour France Télécom : réduction des effectifs (la suspicion est en effet grande à l'égard du discours de la direction sur ce sujet), fractures entre certaines activités (comme entre les clientèles résidentielle et professionnelle), difficultés de fonctionnement pour les NUO...

C'est sur ce fond de suspicion et de doutes partiels que les outils de GRH se déploient, et en particulier les outils de gestion participative que sont les groupes de travail. Impulsés par l'équipe-projet de la DR dans un réel souci d'implication, ces groupes ne jouent pas tout à fait le rôle de levier de mobilisation attendu. Certes, une quarantaine de groupes voit le jour, et travaille sur des thèmes variés (relations avec les collectivités locales, organisation de la gestion des ressources, etc...), en rendant leurs conclusions. Néanmoins, ces groupes ne convainquent que peu. Une partie des agents en apprécie le principe mais en regrette les modalités pratiques : trop d'«improvisation», ou de confidentialité («Soi-disant, je ne dois pas en parler : ça me gêne», dit un agent de maîtrise). Une autre partie pense que la nouvelle organisation est totalement définie et que les groupes ne sont qu'un faux-semblant de participation : «On fait des groupes de travail mais on a l'impression que c'est de la poudre aux yeux» (un technicien). Ceux qui défendent ce point de vue adoptent soit une attitude de retrait, soit une stratégie de participation critique, à l'image de cette encadrante d'un service consommateurs : «Pour ma part, je me suis portée volontaire. Pas pour choisir -les décisions sont prises-, mais pour être informée, faire passer un message». Globalement, on constate

13. Selon l'expression d'un agent, recueillie en entretien.

donc que la participation n'est pas cette «ficelle» permettant de ranger les salariés sous la bannière de l'entreprise (AMADIEU et ROJOT, 1996).

3.3 Analyse et première modélisation

L'observateur comme le gestionnaire de France Télécom auront tendance à être surpris par ce qui vient d'être décrit. En effet, la reprise des négociations sociales et la faible mobilisation des agents sont plutôt contre-intuitives : on s'attendait à ce que les relations professionnelles restent très tendues, étant donné l'actualité nouvelle du changement de statut de l'opérateur, et à ce que l'appel à l'élaboration participative de la nouvelle organisation trouve un écho favorable au sein du personnel.

Pourquoi les relations professionnelles ont-elles pu se détendre, alors qu'elles étaient si mal engagées au tout début du projet ? Plusieurs hypothèses peuvent être avancées. En premier lieu, la détermination affichée et constante de Michel Bon, le nouveau président de France Télécom, à maintenir le projet et même à en accélérer le rythme, a certainement influencé les stratégies syndicales : quand on ne peut empêcher un projet, mieux vaut participer aux concertations afin de peser sur ce dernier (attitude de la CFDT) ou avoir une tribune pour affirmer son opposition (attitude de la CGT). En deuxième lieu, il semble que le management de France Télécom ait pris acte du refus initial des syndicats (en janvier 1996), puisqu'il poussa à l'adoption, par la CMCN de février, de garanties «sociales» propres à rassurer les agents. En troisième lieu, la CFDT, qui s'oppose comme toutes les autres centrales au changement de statut, a sans doute analysé EO 2 comme la seule occasion du moment de redevenir un véritable partenaire de négociation, selon le rôle qu'elle a joué au cours des dernières années. Enfin, les résultats de différentes études internes comme les remontées d'informations aux syndicats ont probablement mis en lumière la faible capacité de mobilisation du personnel sur EO 2 : dans ce cas, les organisations syndicales les plus «combatives» ont pu juger préférable de ne pas perdre leurs forces dans cette bataille-là.

De leur côté, pourquoi l'instrumentation de GRH ne mobilise-t-elle pas autant qu'on aurait pu l'espérer ? Une réponse peut être trouvée si l'on a à l'esprit que toute GRH se construit à partir de deux types de rationalités : les rationalités technico-économiques, méthodologies et pratiques opératoires supposant les objectifs partagés et externalisant les conflits, et les rationalités socio-politiques, correspondant aux représentations et aux intérêts des différents acteurs faisant partie de l'organisation (LOUART, 1995). Les nouvelles fonctions transversales, les processus, les groupes de travail participatifs sont autant de rationalités technico-économiques : elles répondent à la logique, partielle et spécifique, de la performance visée dans la transversalité.

Face à ces outils, les attitudes observées procèdent d'autres logiques, et reflètent la distribution des capacités d'action et les conventions en place. Les capacités d'action¹⁴ : techniciens et encadrants intermédiaires ont conscience des marges de manoeuvre et des zones d'incertitude qu'ils détiennent dans l'organisation actuelle, et qu'ils ne conserveront pas forcément telles quelles dans le nouveau système. Les conventions¹⁵ : dans une entreprise reposant traditionnellement sur le compromis entre l'ordre civique (égalité de traitement, service public) et l'ordre industriel (efficacité du réseau, performance technique), EO 2 consacre la place désormais prépondérante de la justification marchande des activités (en particulier au travers du critère du type de clientèle pour distinguer les NUO) : il faut du temps pour que se construise un nouveau compromis légitime pour l'ensemble du personnel.

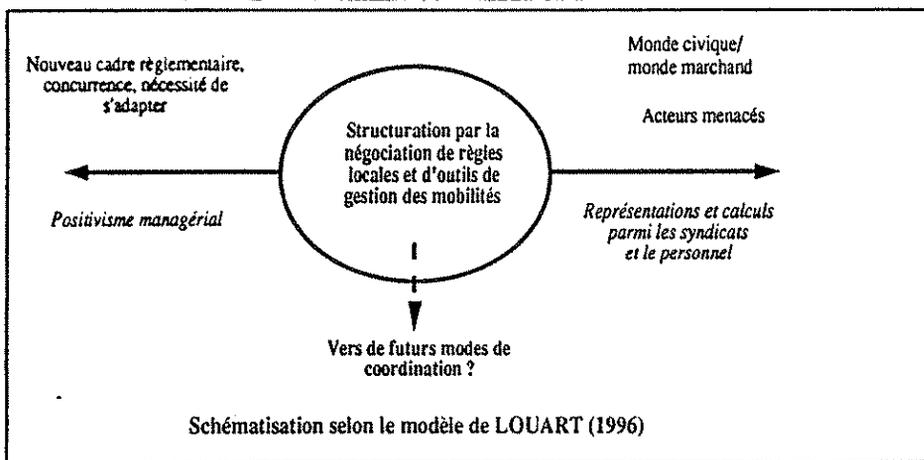
La suspicion constatée à l'égard des groupes de travail est moins facile à interpréter. On pouvait en effet se réjouir de voir les animateurs d'un projet renoncer à définir ex ante tout le contenu du changement, et de préférer mobiliser par une dynamique d'enrôlement¹⁶. Mais

14. Selon le raisonnement de l'analyse stratégique (FRIEDBERG, 1993).

15. Au sens des économies de la grandeur (BOLTANSKI et THEVENOT, 1991).

la ressemblance avec une traduction réussie s'arrête là : d'une part, il a sans doute manqué à l'opération un traducteur légitime, dans une entreprise où la méfiance vis-à-vis des directions a tendance à se généraliser depuis les précédentes réformes. D'autre part, au lancement de ces groupes de travail tout au moins, les traductions concurrentes n'ont pas manqué : en particulier, les organisations syndicales, au départ peu informées et peu consultées, ont entretenu la méfiance face à ces groupes auxquels elles n'ont pas été conviées. Il reste que les groupes se sont réunis, ont travaillé et rendu des conclusions : l'échec n'est donc que partiel.

In fine, c'est un processus de construction progressive que nous voyons à l'oeuvre, et que nous pouvons schématiser en reprenant le modèle proposé par LOUART (1996). D'un côté, les directions invoquent le nouveau cadre réglementaire, la concurrence et la nécessité de s'adapter, sur fond de « positivisme managérial » et de contingence inéluctable ; de l'autre, les représentations et les calculs stratégiques des organisations syndicales et des catégories de personnel n'accordent que peu de validité à ces lois censées être incontournables. Une première structuration s'opère cependant, par la négociation de règles locales et d'instruments de gestion de la mobilité, dont on ne sait pas encore si elle permettra effectivement l'émergence de futurs modes de coordination au sein de la nouvelle organisation.



Conclusion

Le lancement du projet EO 2 à France Télécom donne un premier éclairage sur l'instrumentation de GRH induite par un changement de structure, et sur l'impact de cette instrumentation dans le cadre d'une performance particulière comme objectif.

Dès la préparation du passage d'une structure par métiers à une structure par processus, la GRH est mobilisée : les managers ont besoin d'instruments tels que des cartes d'emplois avec leurs niveaux de classifications ; ils négocient des règles relatives à l'appréciation et aux mutations ; ils peuvent même chercher à impliquer les agents et les cadres dans un processus d'élaboration participative. Mais la réalité de cette GRH n'est jamais qu'instrumentale : d'abord parce que ces outils ne sont pas neutres, et qu'ils reflètent des choix organisationnels contingents et politiques ; ensuite, parce qu'ils sont utilisés dans le cadre d'une transformation qui met en jeu représentations, légitimités et rapports de force. Dans le cas du lancement du projet EO 2, la phase de préparation confirme cette dimension symbolique des configurations organisationnelles (BEAUCOURT, 1996) : en face des dirigeants qui justifient leurs décisions par le nouveau cadre concurrentiel, les agents sont peu nombreux à adhérer, et la

16. A la manière des innovateurs décrits par AKRICH, CALLON et LATOUR (1988), dont on peut s'inspirer pour relire un changement managérial (AMBLARD et al., 1996).

performance que les outils de GRH devaient aider à établir sera bel et bien à construire. La seule invocation de la performance ne constitue pas un levier d'implication suffisant.

La suite de l'ambitieux projet EO 2 est porteuse d'enjeux significatifs, qui concernent la GRH à deux niveaux. Il s'agit d'une part des nouveaux modes de coordination qu'il faudra établir dans les NUO, avec une ligne hiérarchique réduite, des rôles de soutien et des interfaces entre métiers différents : comment cette nouvelle gestion se construira-t-elle ? D'autre part, les NUO se verront transférer peu à peu de nouvelles responsabilités de GRH, jusqu'ici assumées par les Directions régionales : comment ce partage progressif de la fonction ressources humaines va-t-il s'opérer ? Nul doute que, une fois encore, France Télécom constituera un objet de recherche riche et stimulant.

Bibliographie

AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B. (1988) - «A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement», *Gérer et comprendre*, juin, p. 4-15 ; «Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole», *Gérer et comprendre*, septembre, p. 14-29.

AMADIEU J.-F. et ROJOT J. (1996) - *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Paris, Itec.

AMBLARD H. et al. (1996) - *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

BARREAU J. (1995) - *La Réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte.

BEAUCOURT C. (1996) - «La dimension symbolique des configurations organisationnelles», *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 121-131.

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

DEFELIX C. (1996) - «Le modèle de la compétence à l'épreuve du service public», *La Revue. Un supplément de la lettre des entreprises européennes de réseaux*, janvier, p. 33-40.

DELAUNAY J.-C. et GADREY, J. (1987) - *Les enjeux de la société de services*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

FRANCFORT et al. (1995) - *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

FRIEDBERG E. (1993) - *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.

GAREL G. et MIDLER C. (1995) - «Concurrence, processus cognitifs et régulation économique», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 86-101.

LAWRENCE P. et LORSCH J. (1967) - *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Editions d'Organisation, édition française 1973.

LOUART P. (1995) - *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.

LOUART P. (1996) - «L'apparente révolution des formes organisationnelles», *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 74-85.

MIDLER C. (1993) - *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions.

MOTTIS N., PONSSARD J.-P. et TANGUY H. (1995) - «De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences», p. 102-111, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

REYNAUDE. et REYNAUD J.-D. (1996) - *La régulation des marchés internes. L'exemple des télécommunications*, document de travail, Centre d'Etudes de l'Emploi, mars.

TARONDEAU J.-C. et WRIGHT R. W. (1995) - «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus», p. 112-121, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.