

Une GRH «innocente» face à la crise sociale dans l'entreprise ?

Le cas de France Télécom¹

par Christian DEFÉLIX – École Supérieure des Affaires
Université Grenoble II (France)

Résumé :

Cette recherche pose le problème du rôle ambivalent joué par la gestion des ressources humaines (GRH) dans la crise sociale qui traverse les entreprises. A l'heure où, dans les statistiques et dans les discours, les responsables de ressources humaines affichent un optimisme et un volontarisme renouvelés, n'est-il pas trompeur de décrire une GRH «face à la crise», en risquant de masquer l'impact des politiques de personnel sur cette crise ?

Parmi les défis qui se présentent au travail quotidien des encadrants dans les entreprises, il n'y a pas que ceux de la qualité ou de la réduction des coûts. La crise économique ne doit pas faire oublier une autre crise : la crise de confiance des salariés, et la profonde remise en question des formes managériales et organisationnelles censées fédérer les énergies, composent une facette supplémentaire du contexte actuel. Cette «crise sociale», entretenue par la remise en cause incessante des pratiques de management, est parfois présentée comme étant extérieure à l'évolution que connaît la gestion des ressources humaines (GRH). Mais la GRH est-elle si innocente dans cette situation ? Un doute sur l'optimisme retrouvé de certains DRH (I) nous conduira, à la lumière d'une étude de cas (II), à discuter de la contribution ambivalente de la GRH au bon fonctionnement «social» des organisations (III).

I - Les sous-entendus d'une GRH «face à la crise»

Si les discours sur le management des hommes remplissent largement une fonction incantatoire, ils sont aussi révélateurs d'une vision portée par les milieux professionnels. Dans cette vision, on peut repérer la dénonciation d'une triple crise sociale dans l'entreprise d'aujourd'hui (1), que la GRH serait censée juguler de l'extérieur (2). Or, une telle présentation des choses tend à masquer la contribution de la GRH à cette crise sociale (3).

1) Une triple crise sociale dans l'entreprise...

Témoins et analystes du «social» dans l'entreprise dénoncent aujourd'hui une triple crise : crise de confiance des salariés, crise des modes d'organisation traditionnels, et finalement crise du management.

La crise de confiance des salariés fait l'objet d'études et d'enquêtes récurrentes depuis

le début des années quatre-vingt dix. Les résultats obtenus en 1995 par l'enquête du cabinet britannique International Survey Research², menée auprès de quatre cents entreprises employant huit millions de salariés dans dix-sept pays d'Europe, font apparaître que les travailleurs européens avouent de plus en plus leur déconvenue vis-à-vis de l'entreprise : les proportions de salariés doutant de la sécurité de leur emploi sont en hausse, tout comme les insatisfactions face au développement de carrière. L'Observatoire Social du Travail, dans une investigation menée début 1997³, confirme, pour le seul cas des salariés français, que ceux-ci considèrent leur travail d'abord comme un gagne-pain (à 64%). Les cadres ne sont pas épargnés : selon la Cofremca, le pourcentage des cadres français s'inquiétant de leur avenir est passé de 22 % en 1985 à 43 % en 1996.

Cette crise de confiance des salariés, palpable sur le terrain et mesurable par les différents observatoires sociaux, se déploie dans le contexte d'une deuxième crise, relative aux modes d'organisation traditionnels. Au-delà de la valorisation habituelle des structures ou des organisations du travail innovantes - phénomène dont la littérature souligne d'ailleurs le caractère récurrent (Louart, 1996) -, on assiste aujourd'hui à une dénonciation de la traditionnelle coordination hiérarchique. De nombreuses recherches se font l'écho des outils et des expériences permettant de développer une coordination plus horizontale : le travail en équipe-projet (Midler, 1993), les organisations qualifiantes (Amadiou et Cadin, 1996), les processus (Lorino, 1995), ou encore les réseaux (Butera, 1993 ; Paché et Paraponaris, 1993). Loin d'une perspective humaniste visant à réduire la pénibilité ou à améliorer les conditions de travail, ces différentes transformations ont avant tout pour cible d'affronter la concurrence et de repousser toujours plus loin les objectifs de qualité, délais et coûts.

Les deux précédentes crises se combinent pour provoquer finalement une crise du management. Le management, compris ici comme l'ensemble des pratiques par lesquelles un responsable hiérarchique articule et organise le collaboration de plusieurs unités, fait en effet l'objet d'une forte vague de désillusions. Jusqu'il y a peu circonscrites au seul cercle d'une sociologie du travail critique (Linhart, 1991 ; Dugué, 1994), les critiques des outils et des mot d'ordre du management se sont généralisées ces dernières années : ici, on met en lumière le «coût de l'excellence» (Aubert et Gaulejac, 1991) ; là, on dénonce les «illusions du management» (Le Goff, 1996⁴). L'invasion de la pensée des dirigeants par la logique financière conduit ces derniers à élever la gestion au rang de finalité et ainsi à renoncer implicitement à la direction (Galambaud, 1994), quitte à donner le change dans un «théâtre d'entreprise» fait de discours creux et de faux-semblants (Galambaud et Michel, 1991).

2) ... Et «face à» cette crise, une GRH à l'optimisme renouvelé

Paradoxalement, cette crise du social dans l'entreprise n'entraîne pas la gestion des ressources humaines dans une contestation approfondie. Certes, le temps n'est plus aux discours flamboyants sur le rôle stratégique des Directeurs de Ressources Humaines. Mais face aux salariés en doute, aux modes d'organisation désuets et aux interrogations des managers, les tenants de la fonction ressources humaines affichent un volontarisme et un optimisme renouvelés. Des témoignages en provenance des entreprises semblent confirmer cette nouvelle tendance : le PDG d'Air France, Christian Blanc, explique que sa stratégie de redressement s'appuie sur les ressources humaines⁵ ; chez Usinor-Sacilor, on introduit désormais des critères de GRH (comme le coût de reclassement des salariés) dans le calcul des coûts d'un investissement de productivité⁶ ; l'idée progresse, selon laquelle les entreprises les plus performantes se distinguent par la manière dont elles gèrent leur force de travail (Pseffer, 1994). Une récente enquête de la Cegos⁷, sur les évolutions de la fonction Ressources Humaines de 1991 à 1996, confirme que le pourcentage des effectifs de cette fonction est toujours de l'ordre de 2% et que 85% des DRH font partie du comité de direction.

Cette tendance surprend au premier abord, car les contestations des modes d'organisa-

tion et de management rejaillissent comme autant de remises en cause pour les pratiques de GRH. Ainsi, la multiplication des équipes-projets chez Renault et l'investissement important de chacun des «équipers» remettent en question les pratiques d'appréciation et de gestion des carrières, traditionnellement fondées sur une logique d'expertise au sein d'un métier (Midler, 1993). Le développement des réseaux d'entreprises induisent une substitution progressive des relations employeur-employeur aux relations employeur-salarié et posent la question des formes juridiques de représentation des salariés (Weiss, 1994). La mise en place d'équipes de production plus autonomes et responsabilisées sur des objectifs incite, à rebours de la tendance à l'individualisation, à recourir à une rémunération de la performance collective.

En réalité, cette remise en cause des pratiques de GRH joue de plus en plus le rôle de stimulant pour la fonction. Un premier exemple en est ce qui se passe avec la gestion de projets : on remarque que la GRH, souvent considérée comme une fonction annexe dans l'entreprise, peut revenir en force à l'occasion de grands projets industriels, par le fait que son intégration devient incontournable dans la conception et la fabrication (Baron et Couvreur, 1992). Un second exemple peut être emprunté au domaine de l'organisation du travail : le développement d'accords relatifs à des équipes à responsabilités élargies ou à des organisations qualifiantes induit sinon un «toiletage» des classifications traditionnelles, du moins un travail d'identification de compétences réellement détenues par les salariés, à rebours de la logique taylorienne du poste et de ses requis (Donnadieu et Denimal, 1993). Les pratiques semblent ici rejoindre les discours : alors que les principes d'organisation et de management sont de plus en plus décriés, la GRH trouverait, face à cette crise, les marques d'une efficacité retrouvée.

3) GRH «face à la crise» ou GRH contribuant à la crise ?

Sans contester l'intérêt des nouvelles pratiques de GRH qui se développent dans des contextes organisationnels novateurs, nous voudrions souligner le caractère artificiel de cette présentation des choses. Présenter le social en crise et une GRH pouvant, de l'extérieur, apporter des solutions, autrement dit parler ainsi de GRH «face à la crise», c'est prendre pour argent comptant une dissociation entre organisation et GRH pour le moins douteuse.

Sur un plan théorique, tout d'abord, cette dichotomie est fortement contestable. Il est clair que la GRH, si elle comporte nécessairement une instrumentation, ne se réduit pas à celle-ci d'une manière indépendante des contextes organisationnels : bien au contraire, «*toute GRH dépend des contextes organisationnels, notamment des structures internes et de leurs environnements, des différents acteurs en présence, des problématiques par lesquelles ces acteurs s'accordent, s'affrontent et agissent collectivement, des systèmes de gestion qui coexistent avec ce qui précède ou en sont issus*» (Louart, 1995, p. 15). Dissocier la GRH du management et de l'organisation, c'est en faire une réalité instrumentale dont les présupposés ont été mis à jour (Brabet et al., 1993).

Sur un plan plus opérationnel, en outre, cette dissociation ne peut être soutenue très longtemps, la littérature ayant suffisamment développé des contre-exemples. Les outils de GRH peuvent «dériver», entraîner des effets pervers et contre-intuitifs, selon le type de management et d'organisation en place : qu'on pense au développement de la notion de compétence, porteur d'un risque de dissolution des communautés de métier, voire d'exclusion (Courpasson et Livian, 1991). Et quand des principes de GRH novateurs sont introduits sans un soutien et un pilotage continu, le management traditionnel peut reprendre le dessus et «enterrer» les innovations : c'est ce qu'il est finalement advenu des nouveaux principes de gestion sociale mis en place à Peugeot-Mulhouse par le projet ISOAR à la fin des années 80⁸.

Il s'agit donc de critiquer le contenu implicite de l'expression «la GRH face à la crise». Les outils de GRH sont-ils réductibles à des instruments exogènes par rapport à la crise sociale dans l'entreprise ? Sont-ils vraiment les instruments efficaces d'une plus grande

coopération, dans une optique de restauration de la compétitivité économique ? N'ont-ils pas une part de responsabilité dans la crise sociale actuelle ? Si la réponse est évidente pour les entreprises qui multiplient les contrats à durée déterminée et les plans sociaux, elle l'est moins pour celles qui, pour des raisons de bonne santé économique et/ou de garanties statutaires, ne recourent pas à ces pratiques. Notre hypothèse est que, même dans ce dernier cas, les pratiques de GRH qui se développent au sein d'organisations en transformation ne peuvent être réduites à la fonction instrumentale avec laquelle elles sont présentées : elles sont aussi, par les contradictions qu'elles portent, source de crise au sein de l'organisation. Pour illustrer et valider cette hypothèse inspirée du modèle de «gestion des contradictions» (Brabet et al., 1993), nous avons choisi d'étudier la reconfiguration de la GRH dans une entreprise connaissant, à plusieurs égards, une crise sociale. Les principes méthodologiques de l'enquête de terrain sont résumés dans l'encadré ci-dessous.

L'étude de cas : éléments méthodologiques

Entreprise retenue : France Télécom, opérateur français des télécommunications.

Objectif de l'étude de cas : étudier, suite à la réforme de structure, la reconfiguration de la GRH (en tant que fonction et ensemble d'outils) au sein de deux unités opérationnelles d'une même Direction régionale : une Agence commerciale servant une clientèle de particuliers (212 salariés) et une unité d'infrastructure ayant pour mission d'assurer la construction et la maintenance du réseau téléphonique (130 salariés).

Méthode de collecte des données : étude des documents internes aux unités, rencontre des responsables, interviews d'un échantillon contrasté de salariés, de niveaux hiérarchiques et de spécialités professionnelles différentes. Les interviews ont été menés de janvier à mars 1997, soit quelques mois après la mise en place de la nouvelle structure.

	Agence commerciale	Unité réseau
Cadres supérieurs	7	2
Cadres intermédiaires	9	5
Agents de maîtrise	3	5
Agents	11	8
TOTAL	30	20

II - Les données recueillies dans l'étude de cas : une GRH sur fond de crise de l'organisation et du management

Le cas étudié, celui de la société France Télécom, correspond à celui d'une entreprise connaissant depuis une dizaine d'années des changements majeurs et rapides. Il s'agit d'une organisation de grande taille, intervenant sur un secteur en forte expansion et obtenant des résultats économiques en progression, mais connaissant aussi une «crise sociale» en interne. Une rapide présentation de cette entreprise et de son passé récent (1) nous permettra de mesurer l'impact d'une réorganisation très récente de ses niveaux opérationnels (2), théâtre dans lequel se jouent les changements observés (3).

1) Des bouleversements dans le passé récent

France Télécom est une entreprise intervenant dans le domaine des télécommunications, dont le capital est détenu majoritairement par l'Etat. Elle emploie un effectif de 154 869 salariés, dont 95 % de fonctionnaires⁹. Son passé récent témoigne de mutations profondes, tant

dans l'environnement extérieur que dans les structures et les systèmes de gestion.

Le secteur d'activité de France Télécom est celui des télécommunications, caractérisé par une forte expansion et une déréglementation progressive depuis une dizaine d'années. Alors que la Grande-Bretagne s'engage dès le début des années 1980 dans la déréglementation et la privatisation de son opérateur, la France reste jusqu'en 1989 dans un régime de monopole, assuré par l'administration France Télécom, sous-ensemble du ministère des PTT. Un accord passé fin 1989 entre les douze Etats membres de la Communauté européenne ouvre une concurrence d'abord partielle, seuls la téléphonie vocale et le télex restant sous le champ du monopole ; puis, en 1993, les autorités de Bruxelles annoncent une concurrence totale pour le 1er janvier 1998.

France Télécom n'a certes pas attendu ces transformations réglementaires pour connaître d'importantes évolutions. En particulier, suite à une période d'investissements importants pour équiper le territoire national en téléphone (fin des années 1970, début des années 1980), l'organisation connaît une profonde évolution des techniques (commutation électronique et informatique) et développe une approche commerciale centrée sur quelques produits et services (minitel, télécartes, répondeurs...). Mais l'apparition progressive de la concurrence accélère le rythme de ces changements : en 1991, l'administration du téléphone devient une entreprise publique, distincte de La Poste, avant d'évoluer vers le statut de société anonyme, depuis le 1er janvier 1997.

Au sein de la société, de nombreux changements ont marqué les dernières années, parmi lesquels ceux affectant le système de gestion des ressources humaines sont peut-être les plus spectaculaires¹⁰. Alors que le statut du personnel demeure celui de la Fonction Publique, les mécanismes fondamentaux de la GRH sont modifiés, suite à une négociation menée en 1990 avec les organisations syndicales, à laquelle a succédé un long travail de mise au point par la DRH. Trois changements majeurs transforment le système de GRH. Tout d'abord, on substitue à la classification par les grades issus des concours une classification fondée sur les fonctions réellement exercées : un repérage de 312 fonctions-types sert en 1993 et 1994 de référentiel pour positionner les cadres, puis les agents, dans une nouvelle grille. Ensuite, le système de notation est remplacé par un nouveau système d'appréciation, fondé sur un entretien annuel de chaque agent ou cadre avec son n+1, servant de base pour effectuer un bilan de l'activité et de fixation des objectifs. Enfin, les règles de gestion des carrières sont revues, la promotion par les concours étant remplacée par un système d'examen de l'aptitude, auquel ne sont admissibles que ceux qui ont eu une appréciation jugée suffisante.

A ces changements de GRH, il convient d'ajouter des changements dans les structures et l'organisation des services. En 1992, le niveau des directions régionales est supprimé, les anciennes directions opérationnelles devenant les nouvelles directions régionales, sous la responsabilité de Directeurs exécutifs délégués. Les années qui suivent voient se mettre en place de nouveaux modes d'organisation des services : la supervision multimachines pour l'exploitation, la reconfiguration des bureaux d'études pour la construction de lignes, la segmentation des marchés et l'insistance sur le suivi d'activité pour le commercial. Jusqu'en 1996, cependant, les grands principes de la structure opérationnelle restent les mêmes : pour une même zone géographique, trois types d'unités opérationnelles se partagent le travail suivant une logique fonctionnelle distinguant exploitation, construction de lignes et commercial.

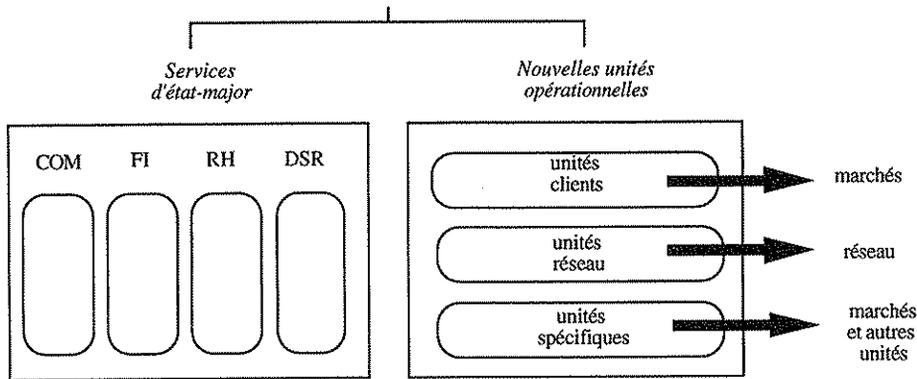
2) Une refonte de la structure opérationnelle sur fond de contestation sociale et d'activation de la GRH

Envisagée avant l'arrivée de Michel Bon à la présidence de France Télécom, puis confirmée par ce dernier, la réforme de la structure opérationnelle de l'opérateur est enclenchée en 1996.

Deux principes majeurs guident cette réforme¹¹. D'une part, il s'agit de transformer les unités opérationnelles, jusqu'ici fortement dépendantes de départements fonctionnels régionaux avec lesquels elles négociaient les budgets et les priorités, en véritables unités autonomes : les directions régionales ne sont «plus l'endroit d'où partent les ordres, c'est celui d'où proviennent les solutions aux problèmes que l'unité ne peut plus ou ne sait pas traiter»¹². D'autre part, le principe structurant des niveaux opérationnels n'est plus le métier (logique fonctionnelle : exploitation, construction de lignes, vente), mais le processus. Deux familles de processus sont distinguées : les processus clients - segmentés en entreprises, professionnels et résidentiels - et les processus réseau. Ces familles de processus conduisent à structurer trois grands types d'unités opérationnelles, au sein desquelles les responsables sont chargés de repérer et optimiser les processus transversaux :

- les nouvelles Agences, qui assurent désormais l'intégralité des processus clients, depuis l'accueil de sa demande jusqu'à l'intervention technique correspondante ;
- les Unités d'Exploitation Réseau (UER), chargées de mettre en service, exploiter, maintenir les équipements et les réseaux ;
- les Unités d'Infrastructure Réseau (UIR), centrées sur la programmation, la conception et la construction des infrastructures.

Les deux unités étudiées dans notre recherche sont une Agence servant la clientèle «résidentiels» et une Unité Infrastructure Réseau, correspondant aux principes formels donnés dans le schéma ci-dessous.



La structure-type mise en place

Préparée dès 1994, cette réforme est confirmée et annoncée en 1995, alors que le climat social au sein de l'entreprise est fortement perturbé. La conjonction de la déréglementation et des transformations de la GRH (en particulier la réforme des classifications) a en effet entraîné une crise de confiance au sein de l'opérateur, directement lisible dans les enquêtes sociales internes. Sur la Direction régionale étudiée, les résultats 1995 de l'Observatoire social¹³ font ainsi ressortir un très fort pourcentage d'agents inquiets pour leur statut (86 %) et la sécurité de l'emploi (83 %) ; 57 % estiment que les grands projets de changement provoquent plutôt un repli des personnes et de l'entreprise sur elles-mêmes ; quant aux nouvelles règles de gestion (appréciation et promotion), elles sont jugées pas plus équitables que les précédentes et non appliquées partout et pour tous de la même manière. Au début de l'année 1996, alors que se préparait le basculement dans la nouvelle structure, il existait alors une forte méfiance du personnel face à cette réforme, dans laquelle on lisait moins l'adaptation aux défis de la concurrence qu'un mécanisme de réduction des effectifs .

Faire «fonctionner» ces nouvelles unités sur fond de crise sociale constitue, dès lors, une

gageure pour les gestionnaires de ressources humaines, de l'agent de maîtrise au directeur d'unité. Les concepteurs de la réforme ont, dans l'optique de rendre la GRH au service du succès de ces nouvelles unités, mis en place un certain nombre de dispositions :

– d'abord, au niveau des principes, il est rappelé que, *« parmi les facteurs de succès critiques », on trouve « le développement des compétences interpersonnelles »* ainsi que *« la mise en place de systèmes d'évaluation adaptés au phénomène d'interdépendance et de responsabilité collective »*¹⁴ ;

– ensuite, la GRH se veut plus réactive du fait d'une ligne hiérarchique plus resserrée : le nombre de niveaux d'encadrement passe officiellement de quatre (agent de maîtrise, cadre intermédiaire chef de section, cadre supérieur responsable de département, cadre supérieur directeur d'unité) à trois (chef de groupe, chef de département, chef d'unité) ;

– enfin, la DRH profite de la mise en place de cette réforme pour progresser dans la décentralisation de la GRH. Les nouvelles unités opérationnelles intégreront désormais des responsables de « développement des ressources humaines », en charge de ce qui était jusqu'ici réservé à des fonctionnels en Direction régionale : suivi du climat social, analyse des résultats des entretiens d'appréciation, conseil en carrière et gestion des compétences. Il est également prévu que, fin 1997, les unités effectueront elles-mêmes la gestion administrative individuelle de leurs agents, pratiquée jusqu'alors par la Direction régionale.

Parallèlement à ce « calibrage » de la GRH par rapport à la nouvelle structure, l'ensemble de la politique de ressources humaines de l'entreprise affiche des objectifs ambitieux d'évolution du management. Un accord cadre est signé au début de l'année 1997 pour que *« les managers sur le terrain »* puissent *« conduire des négociations, en particulier sur les horaires d'ouverture des agences »*. L'accord prévoit en outre une possibilité de promotion *« reconnaissance des compétences »* sur place, c'est-à-dire sans recourir à une mobilité. Enfin, la politique de déploiement des effectifs techniques vers le commercial est poursuivie, tandis qu'une avantageuse formule de « congés fin de carrière » signée en 1996 entraîne un grand nombre de départs (7500 en 1996, 5000 départs anticipés étant prévus en 1997, qui s'ajoutent aux 3000 retraites). Cette politique est complétée par un changement prévu, mais à forte charge symbolique : le développement de l'actionnariat des salariés, au cours du printemps 1997. Toute cette « activation » de la GRH est justifiée par le DRH comme un levier de transformation du management : *« En mettant en place de nouveaux systèmes d'évolution professionnelle, nous voulons encourager nos salariés à s'impliquer, à prendre des initiatives. Reconnaître, c'est mieux motiver et servir nos clients. »*¹⁵

3) Une reconfiguration de la GRH contrastée dans les unités observées

L'examen de la reconfiguration de la GRH dans les deux unités opérationnelles fait, dans ce contexte, apparaître des convergences et des différences.

Des convergences : décentralisation de la GRH et soubresauts de la classification. L'Agence et l'unité réseau étudiées ont d'abord en commun, sur le plan de la GRH, un certain nombre de traits de fonctionnement. Le premier de ceux-ci est sans doute la constitution d'un département « Ressources Humaines » officiel, dont le responsable fait partie du conseil d'unité. Dans les deux unités, ce département fait partie des trois départements de soutien, dits « transversaux » ; il est officiellement composé de deux groupes, la « gestion » et le « développement ». Dans les deux cas, l'existence d'un tel département tranche avec le passé récent des unités opérationnelles de France Télécom, qui ne disposaient en général que d'un département d'« Affaires générales » gérant aussi bien la logistique que le secrétariat du directeur ou la transmission des informations sociales en provenance de la Direction régionale. Parmi les missions qui d'ailleurs absorbent sensiblement ces « DRH » d'unité, on trouve une responsabilité toute nouvelle : le recrutement interne et externe. Ceux-ci participent en effet à définition des besoins, à la sélection et à l'intégration de collaborateurs en

provenance d'autres unités ou même de «jeunes recrues».

Un deuxième trait commun à la GRH des deux unités réside dans le bousculement des principes de classification. La précédente réforme des classifications, en 1993, avait eu comme objectif de rendre égaux le niveau de qualification de l'agent (identifié par un grade) et le niveau de classification de l'emploi (repérée au travers de la notion de fonction réellement exercée) : chacun s'était vu attribuer un «grade de reclassification» correspondant à sa fonction réelle. Or, avec la réforme de la structure et les mouvements de personnels que celle-ci a induits, il n'a pas toujours été possible aux directeurs d'unité de «placer» sur une fonction donnée quelqu'un ayant le niveau de qualification correspondant. Ainsi, les deux établissements se retrouvent avec une proportion non négligeable d'encadrants dont le grade de reclassification personnel (correspondant à la qualification individuelle) est d'un degré au-dessus ou au-dessous du niveau de classification de leur poste : sur les 26 encadrants de l'Agence, 7 ont un grade de reclassification inférieur et 2 un grade de reclassification supérieur à leur poste. La liberté prise avec les principes de classification réintroduit en particulier une ambiguïté quant à la définition de l'encadrement de premier niveau : la fonction de «chef de groupe», en théorie au niveau n+1 par rapport aux agents, est occupée selon les cas par des agents de maîtrise (classification II-3) ou des cadres (classification III-2 ou III-3), tandis que certains agents de maîtrise, affectés à des postes de soutien technique, n'ont plus de responsabilité effective d'encadrement.

Des différences dans la gestion des emplois et les rémunérations. La reconfiguration de la GRH dans les deux établissements relève cependant des différences significatives, en particulier dans le domaine du recrutement et de la gestion des emplois. Si dans les deux cas les responsables de départements «ressources humaines» se voient attribuer un rôle dans un processus de recrutement jusqu'ici contrôlé entièrement par les fonctionnels de la Direction régionale, ce nouveau rôle n'est effectif que dans le cas de l'Agence. La politique de recrutement de France Télécom consiste en effet, en parallèle aux congés fin de carrière, à embaucher 6000 jeunes en 1996 et 1997, mais ces recrutements se font principalement dans le domaine commercial, et ce sont donc les Agences qui en bénéficient. En outre, la politique de l'emploi à France Télécom passe actuellement par un effort de redéploiement des agents techniques vers le commercial : les mutations dans ce sens sont encouragées, et un dispositif de «postes d'accompagnements» est mis en place pour intégrer en Agence des techniciens qui se sont portés volontaires. Autrement dit, le département Ressources Humaines de l'Agence consacre beaucoup de temps aux recrutements externes et internes, tandis que son homologue de l'unité réseau gère les départs et, du coup, les appels à la polyvalence qui en découlent. Pour ne prendre qu'un exemple, le métier de la «conception» du réseau se partageait entre deux filières professionnelles, les «concepteurs câbles» et les «concepteurs génie civil» : désormais, on demande à chaque concepteur d'être polyvalent.

Une difficulté particulière de la GRH au sein de l'Agence est en outre à noter. Avec la réforme de structure, l'Agence, qui jusqu'ici n'employait que des agents d'accueil et d'administration des ventes, a intégré les «services techniques», c'est-à-dire les techniciens autrefois employés dans les établissements d'exploitation et de construction de lignes et dont le travail consiste à installer une ligne nouvelle ou relever un dérangement suite à la demande d'un client. Or, ces techniciens, fers de lance de la période du «rattrapage téléphonique», avaient jusqu'ici gardé un régime indemnitaire motivant, consistant dans le versement de primes officiellement justifiées par leurs déplacements (9 heures d'indemnités de déplacement pour les agents de dérangements employés en exploitation et 10 heures 30 pour les agents des centres de construction de lignes). En préparant l'intégration de ces services techniques dans l'Agence, les responsables de la Direction régionale avaient déclaré que ces indemnités - surnommées le «paquetage» - ne seraient pas remises en cause. Quelques mois plus tard, cependant, les problèmes surviennent. En effet, des équipes «mixtes» de la nouvelle Agence regroupent des techniciens venant de l'exploitation et de la construction de lignes, et

bénéficiant donc de régimes indemnitaires différents : ces différences sont sources de tensions entre les agents. Dès lors, la Direction régionale tente de rendre ce «paquetage» homogène, mais les négociations tournent court et ne débouchent pas sur un compromis, en particulier sous la pression des agents eux-mêmes qui n'apprécient pas le retour opéré sur une promesse du passé.

III - Analyse et discussion : la GRH comme facteur de crise

L'examen des données issues de cette double étude de cas nous conduit à distinguer des rôles contradictoires de la GRH. D'un côté, la GRH est un instrument que les dirigeants utilisent pour pallier la crise sociale et faire avancer l'organisation (1), tandis que, de l'autre, elle contribue à cette même crise (2). Cet effet paradoxal doit être pris en compte pour mieux mesurer les enjeux des pratiques de GRH (3).

1) Certes, une GRH en réponse à la crise sociale

Dans les unités étudiées, l'organisation et le management connaissent bien une crise, au sens du «vieux» qui meurt et du «neuf» qui n'est pas encore né¹⁶. Le «vieux» est mort : au sein de l'Agence commerciale comme de l'unité réseau, on abandonne les lignes hiérarchiques trop lourdes, la tutelle des fonctionnels de la Direction régionale est décrite comme appartenant au passé, et les cloisonnements entre corps et spécialités rivales doivent laisser la place à la polyvalence et au travail sur les processus. Néanmoins, le «neuf» n'est pas encore né : la nouvelle ligne hiérarchique n'est pas homogène en termes de qualifications, les départements de soutien internes aux unités se structurent peu à peu, et la polyvalence ne s'obtient pas en un jour.

Il est possible, dans un premier temps, de considérer que la GRH se déploie «face à» cette crise de l'organisation et du management, dans l'optique d'une instrumentation anti-crise, conforme au discours du DRH de France Télécom («*encourager nos salariés à s'impliquer*»). C'est en particulier vrai des actions suivantes :

- le recrutement externe permet d'intégrer à l'organisation des personnes jeunes, aux profils neufs et correspondant à l'orientation commerciale de l'entreprise ;
- les congés fin de carrière concilient à la fois les exigences d'allègement de la masse salariale et de respect du statut de fonctionnaire ;
- le redéploiement des techniciens vers le commercial est conforme à la stratégie générale et permet d'envoyer un «signal» fort aux personnels techniques, qui prennent conscience de la décroissance de leur activité ;
- la proposition d'actionnariat est un moyen de dynamiser la rémunération globale tout en impliquant les salariés-fonctionnaires par rapport aux orientations et au devenir de leur entreprise.

Ces fonctions remplies par la GRH correspondent à la «logique sociale de transformation» décrite par Louart (1995), qui utilise la GRH comme levier d'une stratégie globale, comme nous tentons de le récapituler dans le tableau ci-dessous.

2) Mais aussi une GRH source de crise sociale

Néanmoins, dans ce que nous avons observé, trois domaines d'action de la GRH sont directement source de crise pour le management : les classifications, les rémunérations, la gestion des emplois.

Périodes	Enjeux	Statut de l'organisation	Organisation et management	GRH
1970-1985	Production de lignes	Administration	Bureaucratie	GRH objectivante : concours anonymes, carrières à l'ancienneté + primes pour certains métiers
1986-1990	Qualité technique	Administration	Bureaucratie + management participatif	GRH objectivante + primes pour certains métiers + début d'individualisation pour les cadres
1990-1996	Qualité commerciale pour les produits et services en concurrence	Entreprise publique	Suppression des anciennes Directions régionales, réorganisation locale des bureaux d'études, de l'exploitation, des services commerciaux	GRH individualisante : entretiens d'appréciation, carrière individualisée
1996-...	Qualité commerciale sur fond de concurrence totale	Société anonyme	Nouvelle structure opérationnelle	GRH individualisante et déconcentrée + redéploiement, actionnariat, appels à la polyvalence

Les classifications, domaine sensible à France Télécom depuis la réforme de 1993, connaissent une évolution qui, même si elle ne présente pas un caractère général, provoque des tensions au sein de la ligne hiérarchique. Dans les nouvelles unités, celle-ci ne comprend plus que trois niveaux d'encadrement : chef de groupe, chef de département, directeur d'unité. Or, comme nous l'avons vu, d'une part un nombre non négligeable d'encadrants ont un grade de reclassification en décalage avec le niveau de leur emploi, et d'autre part les agents de maîtrise et cadres au sens de la qualification individuelle (respectivement le niveau II-3 et la classe III) sont inégalement « distribués » dans cette échelle hiérarchique. Cette situation ne laisse pas de provoquer des mécontentements et de fortes critiques, après une période récente où tout le processus de reclassification avait été justifié par la nécessité d'égaliser qualification individuelle et classification des emplois. Comme le dit un agent de maîtrise exerçant la fonction de chef de groupe, *« Ils font le contraire de ce qu'ils ont annoncé ! (...) Lors des reclassifs, j'ai été un des rares à y croire. Actuellement, on fait largement un boulot de cadre, et à côté de ça, il n'y a pas de reconnaissance... Et je vois des II-3 qui n'ont pas d'encadrement ! Je suis tombé de haut. »*

Les rémunérations constituent une seconde pierre d'achoppement pour le management actuel des nouvelles unités opérationnelles. D'abord parce que le système de rémunération n'est pas homogène et est plus ou moins avantageux selon les corps d'origine (mieux vaut être du corps des lignes pour toucher plus d'indemnités !), ce qui est source de tensions dans l'activité quotidienne. Il n'est pas rare d'entendre, dans les ateliers, des remarques de ce type, qui traduisent moins un corporatisme qu'un décalage des rémunérations : *« Moi, je suis un agent de construction de lignes, j'ai mon camion, je ne veux pas travailler avec cet agent de l'exploitation... »* Ce problème rejaille en outre sur la politique de redéploiement des effectifs techniques vers les fonctions d'accueil commercial et de vente, car à l'heure actuelle des techniciens tentés par ces fonctions mettent en avant une perte de salaires dans les raisons de leur hésitation.

La gestion des emplois, enfin, constitue un domaine de la GRH qui n'est pas exempt d'effets pervers pour le management quotidien. Les congés fin de carrière, très attirants sur le plan financier, entraînent des départs nombreux et donc une réduction des effectifs, en particulier dans les unités réseau, où ces départs ne sont pas compensés par des recrutements internes ou externes. Un chef de groupe est littéralement contraint à mettre en place une polyvalence qui n'épouse pas forcément les contours des identités professionnelles forgées au cours des deux décennies précédentes. Actuellement, les agents de relève des déränge-

ments sont sollicités pour assurer le «tirage des jarretières» dans les répartiteurs (c'est-à-dire la connexion physique d'une ligne au réseau), activité jugée moins noble par ces agents (*«Historiquement, on a toujours mis les bras cassés dans les répartiteurs»*), selon l'expression d'un cadre). L'agent de maîtrise responsable des études dans l'unité réseau décrit cette difficulté induite pour le management : *«Avant, il y avait des postes bien définis... Maintenant, c'est la polyvalence dans toute la technique, on a même la partie transmissions ! Les concepteurs qui ont refusé la reclassif parce qu'ils se sont sentis lésés, et à qui on demande d'être polyvalents, ils la font, mais ils ont toujours cette amertume.»*

3) Les enjeux d'une GRH paradoxale

C'est donc un rôle ambivalent et paradoxal de la GRH qui se dégage de cette étude cas : d'un côté, la GRH, par sa reconfiguration dans la structure, sa politique et ses outils, contribue à modéliser le management et s'inscrit, de manière instrumentale, dans le déroulement prévu de la stratégie ; mais de l'autre, elle ne constitue pas une réalité «face au» social, elle contribue à sa remise en cause, à ses dysfonctionnements, et finalement à sa crise. Cette conclusion est à rapprocher d'une conception contextualiste de la GRH, déniait à celle-ci la capacité de faire évoluer par elle seule les fondements de la configuration organisationnelle (Pichault, 1995).

On voit ainsi quelle peut être la difficulté récurrente de ceux qui gèrent les ressources humaines dans toutes les entreprises qui, comme France Télécom, sont marquées par un contexte externe et interne très évolutif. Comment mettre véritablement la GRH au service du changement, en allant au-delà des discours convenus ? En appliquant à notre objet l'analyse de P. Louart (1995), on voit pointer plusieurs défis : construire une stratégie sociale à partir de l'existant, c'est-à-dire des situations économiques et sociales différentes, mais aussi des jeux d'acteurs plus ou moins à l'avantage des directions ; choisir des outils et des processus qui soient à la fois pertinents, cohérents et acceptables pour les membres de l'organisation ; mettre assez de force et de sens dans les décisions et les outils pour que les changements souhaitables soient vraiment réalisés.

Conclusion

Même dans le cas d'organisations bénéficiant d'un contexte économique favorable et d'une garantie de l'emploi, la gestion des ressources humaines n'est pas innocente face à la crise sociale interne. Ambivalente et paradoxale, la GRH est à la fois instrument de réponse à la crise sociale et facteur de crise. Le cas que nous avons présenté est certes spécifique : une société anonyme employant des fonctionnaires et se préparant à une concurrence totale. Il rejoint cependant des interrogations larges sur des «champs de tension» identifiés en GRH (Brabet et al., 1993), que soulèvent les évolutions en cours sur les systèmes de GRH. Ainsi en est-il des classifications : comment positionner les salariés à la fois en fonction de leurs compétences réelles (qualification individuelle) et des besoins de l'organisation (postes et fonctions) ? Du système de rémunérations : comment allier les impératifs de redéploiement, qui induisent des incitations financières diversifiées, et la nécessaire homogénéité des rémunérations au sein d'une même unité ? De la gestion des compétences : comment aider les managers locaux dans ce rôle de maïeuticiens de la polyvalence, quand celle-ci heurte les identités professionnelles ? Autant de points d'interrogation qui font de la gestion des ressources humaines aujourd'hui un problème plus qu'une solution.

Bibliographie

- Amadiou, J.F. et Cadin, L., *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, 1996.
- Aubert, N. et Gaulejac, V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- Baron, X. et Couvreur, E., «Les grands projets, instruments du succès de la gestion des ressources humaines ?», *Gérer et comprendre*, décembre 1992, p. 17-29.
- Barreau, J., *La Réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 1995.
- Bernoux, P., *La sociologie des entreprises*, Paris, Points-Seuil, 1995.
- Brabet, J. et al., *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, 1993.
- Butera, F., *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993.
- Courpasson, D. et Livian, Y.-F., «Le développement récent de la notion de 'compétence' : glissement sémantique ou idéologie ?», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1 (octobre 1991), p. 3-10.
- Defélix, C., «Le modèle de la compétence à l'épreuve du service public», *La Revue. Supplément de la lettre des entreprises européennes de réseau*, n° 1 (janvier 1996), p. 33-40.
- Donnadiou, G. et Denimal, P., *Classification qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Editions Liaisons, 1993.
- Dugué, E., «La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté», *Sociologie du travail*, n° 3, 1994, p. 273-292.
- Galambaud, B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, Paris, ESF, 1994.
- Galambaud, B. et Michel, S., «L'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1 (octobre 1991), p. 11-15.
- Le Goff, J.-P., *Les illusions du management*, Paris, La Découverte, 1996.
- Linhart, D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, 1991.
- Lorino, P., *Comptes et récits de la performance*, Paris, Editions d'Organisation, 1995.
- Louart, P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons, 1995.
- Louart, P., «L'apparente révolution des formes organisationnelles», *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996, p. 74-85.
- Midler, C., *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1993.
- Paché, G. et Paraponaris, C., *L'entreprise en réseau (Que sais-je ?)*, Paris, PUF, 1993.
- Pichault, F., «La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable», *Actes du congrès annuel 1995 de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines*, Montpellier, 1995, p. 594-605.
- Pseffer, J., *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, 1994.
- Weiss, D., «Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail», *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1994, p. 95-103.

Notes

1 Nous remercions ici France Télécom, et en particulier la Direction régionale d'Annecy, pour leur bienveillante collaboration.

2 «Employee satisfaction Tracking European Trends», ISR-London, 1996.

3 Deuxième volet du sondage Ipsos-Le Monde. Cf. *Le Monde*, 26 mars 1997.

4 Dénonciation qui a paradoxalement reçu, en 1996, le prix Manpower du meilleur ouvrage sur les ressources humaines...

5 «La leçon de gouvernement du patron d'Air France», *Entreprise et Carrières*, janvier 1997.

6 L'exemple d'Usinor-Sacilor est développé dans l'article : «Compétitivité n'est pas forcément synonyme de réduction d'effectifs», *Le Monde*, mercredi 29 mai 1996.

7 Citée par *Entreprise et Carrières*, 25 février 1997.

8 Une présentation de ce cas peut être trouvée chez Bernoux, 1995.

9 Données tirées du Bilan Social 1995.

10 Sur la réforme générale des PTT en France, voir Barreau, 1995 ; sur le cas spécifique de la GRH à France Télécom, voir Defélix, 1996.

11 Cette réforme des niveaux opérationnels s'accompagne de changements au niveau national, comme la création de cinq branches, mais que nous n'aborderons pas ici.

12 Citation du discours du président annonçant une nouvelle organisation.

13 *Fréquences Annecy*, numéro spécial, automne 1995.

14 Document France Télécom, rencontre thématique «Stratégie & Positionnement» de l'ENSPTT, 25 février 1997.

15 Interview donnée par le DRH Bernard Jaïs, *Stratégies Télécoms & Multimédia*, 14-21 février 1997.

16 Selon l'expression célèbre attribuée à A. Gramsci.