

GRH ET STRATÉGIE : UNE COHÉRENCE A PRIORI ET A POSTERIORI

ANALYSE D'UNE STRATÉGIE POSTALE DE PRODUITS ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Christelle HAVARD

Audencia Nantes . École de Management

Introduction

De nombreuses recherches en gestion, appartenant au courant des théories de la cohérence ou de la congruence (fit), font l'hypothèse que l'entreprise est d'autant plus efficace que se dégage une cohérence entre les moyens et ressources internes mises en œuvre par l'entreprise ou entre les éléments internes de l'entreprise et les éléments de son environnement. Ainsi, selon J. Duberley et N. Burns (1993, p. 26), « lorsque les organisations ont des caractéristiques qui s'arrangent (fit), qui sont logiques (consistent) et en harmonie (congruent), qui sont co-alignées (co-aligned), on tend à trouver des processus efficaces de création de ressources, d'information et une stabilité. » Certaines de ces recherches mettent plus particulièrement l'accent sur l'articulation entre la stratégie, la structure et les pratiques de gestion des ressources humaines (Brochier & Roman, 1999). La stratégie tient alors le rôle de "coordinateur" interne entre les différents choix en matière technologique, en matière de structure organisationnelle ou en matière de gestion des ressources humaines. Elle tient par ailleurs un rôle de "coordinateur" externe entre les caractéristiques de l'environnement et les moyens déployés par l'entreprise pour se positionner dans son environnement. Dans cette optique, une entreprise qui doit faire face à une évolution de son environnement modifie ainsi ses orientations stratégiques et déploie un ensemble de moyens technologiques, financiers et humains dégageant une certaine cohérence censée conduire à l'efficacité ou à la réalisation de ses objectifs organisationnels.

Nous avons choisi d'examiner ici la cohérence existant entre la stratégie (*business strategy*) déployée par l'entreprise et les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. L'articulation entre ces deux aspects organisationnels fait toutefois intervenir des éléments adjacents : l'examen de la stratégie d'entreprise suppose d'examiner aussi la relation de l'entreprise à son environnement de marchés¹. De même, l'examen des modalités de gestion des ressources humaines (GRH) ouvre sur l'analyse des processus d'organisation du travail et plus largement de la structure organisationnelle. Ainsi, sera questionnée l'articulation cohérente entre les deux ensembles suivants : l'ensemble stratégie-environnement de marché et l'ensemble GRH-organisation du travail - structure.

Dans la plupart de ces recherches, la cohérence est envisagée dans une perspective statique, c'est-à-dire que sont examinées les logiques cohérentes entre différents dispositifs à un moment donné sans que les processus de mise en cohérence ne soient analysés. Il est plus rarement expliqué qui juge de la cohérence dégagee et comment se produit cette cohérence organisationnelle dans un contexte de changement de l'environnement de l'entreprise et de changement organisationnel. Comment les acteurs de l'entreprise tentent de construire cette cohérence entre leur perception de l'environnement, les orientations stratégiques définies au sommet et les outils de gestion des ressources humaines ?

1. En effet, avec J. Nizet et F. Pichault (1998, p.27), « ne peut-on pas considérer, par exemple, que les décisions stratégiques sont elles-mêmes influencées, dans une large mesure, par les variations de l'environnement et qu'elles conduisent à leur tour à des modifications de structure ? ».

Nous tenterons de répondre à cette question en montrant que cette cohérence organisationnelle est le résultat d'un jugement et d'une construction par le sommet stratégique mais aussi par l'ensemble des membres de l'organisation. En effet, la direction, en fonction de ses perceptions de l'environnement et des ressources internes de l'entreprise, élabore une stratégie qui est censée assurer une cohérence a priori entre les éléments de l'environnement et les moyens humains, techniques et financiers. Mais l'instauration de ces moyens (et des outils de gestion qui y sont associés) est mise en œuvre par les différents membres de l'entreprise qui créent à leur tour une cohérence a posteriori entre les éléments préexistants et les nouveaux outils d'une part et entre les moyens organisationnels internes mis en œuvre et les éléments de l'environnement d'autre part. Ces processus de mise en cohérence sont conceptualisés comme des processus d'apprentissage organisationnel.

Nous prendrons appui, pour notre démonstration, sur l'exemple de l'entreprise postale française qui connaît depuis une dizaine d'années de profonds bouleversements de sa stratégie concurrentielle, de sa structure organisationnelle et de sa gestion des ressources humaines. Nous étudierons alors les processus de mise en cohérence à l'œuvre dans cette entreprise au niveau des grandes orientations stratégiques (cohérence a priori) mais aussi au niveau de deux établissements opérationnels (cohérence a posteriori).

1. Pour une cohérence comme jugement et comme processus

La plupart des travaux qui mettent en avant l'importance de la cohérence entre les orientations stratégiques et les politiques de GRH ont été proposés au cours des années 1980 et 1990. Leurs visées sont normatives² ou descriptives. Dans une perspective normative, une catégorie de stratégie doit être associée à un type de management des ressources humaines devant conduire à l'efficacité de l'entreprise (Hansen & Wernerfelt, 1989). Par exemple dans les travaux de R. Miles & C. Snow (1984), à la stratégie de "defender", doit correspondre une politique de GRH du même nom visant à construire les ressources humaines. Toutefois, un certain nombre d'autres travaux s'inscrivent dans une perspective plus descriptive s'attachant à repérer puis à expliquer, sur des échantillons d'entreprises, la congruence des pratiques de GRH et des stratégies d'entreprise. Parmi les travaux plus descriptifs, nous pouvons mentionner par exemple les travaux de D. Balkin et L. Gomez-Meija (1990 & 1992) qui testent empiriquement l'hypothèse d'un lien cohérent entre des formes de rémunération et des stratégies d'entreprise. De même, G. Milkovitch (1988) montre que la cohérence entre la politique de rémunération et la stratégie de l'entreprise contribue à la performance de l'entreprise en signalant et en récompensant les comportements conformes aux objectifs organisationnels. Dans le même sens, les travaux de E. Montemayor (1996) révèlent que les entreprises performantes associent une politique de rémunération cohérente avec leur stratégie. Enfin, D. Eustache (1996) montre à partir de trois monographies d'entreprise que les modifications de leurs stratégies industrielles les ont amenées à transformer leur politique de gestion des ressources humaines (en matière de rémunération et de carrière plus précisément)³. La plupart de ces travaux reposent sur un ensemble d'hypothèses importantes.

Ils s'appuient sur une conception standard de la stratégie définie comme un ensemble de décisions importantes prises par les responsables d'entreprises, décisions qui ont des effets à long terme sur le positionnement de l'entreprise sur son marché et qui s'appuient sur des ressources internes (financières, matérielles, humaines). À partir de cette définition standard, sont déclinées plusieurs niveaux de décisions stratégiques selon I. Ansoff (1968, p. 538) : le premier niveau est constitué des "décisions stratégiques" de moyen-long terme concernant le comportement global de l'entreprise par rapport à son environnement (choix des produits et des marchés) ; les "décisions administratives" ou "managériales" se situent à un deuxième niveau et déterminent la répartition des ressources au

2. Comme le rappellent J. Nizet & F. Pichault (1998, p.35), « une large partie de la littérature consacrée à ces questions est dominée par des propos prescriptifs, tant sur le plan de la formulation de la stratégie que sur celui de la nécessaire adaptation des politiques de GRH ».

3. D. Eustache en conclut que « les performances économiques des entreprises (...) dépendent surtout de la capacité des entreprises d'élaborer une congruence entre ces stratégies et les formes organisationnelles de leurs marchés internes du travail » (Eustache 1996, p.15).

sein de l'entreprise, ce sont des décisions qui concernent la structure devant contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques ; enfin le troisième niveau est représenté par les décisions "opératoires" prises par les différentes unités fonctionnelles, elles visent l'utilisation la plus efficace des ressources au sein de chaque unité. Ces différents types de décision sont hiérarchisés ; les décisions stratégiques se déclinant en plusieurs décisions administratives qui ensuite se déclinant en décisions opérationnelles. La politique de GRH se situe au troisième niveau dans cette hiérarchie de décisions.

Cette conception conduit à établir une hiérarchie entre les orientations stratégiques et les politiques de GRH : ces dernières sont considérées comme secondaires, comme un moyen de réaliser les objectifs stratégiques. Dans la plupart des travaux sur la cohérence entre stratégie et politique de GRH, les orientations et les pratiques de management des ressources humaines sont effectivement présentées comme une adaptation aux choix stratégiques visant les relations de l'entreprise à son environnement. «Le lien entre stratégie d'entreprise et gestion des ressources humaines est envisagé ici, très simplement, par l'analyse des besoins en ressources humaines tels qu'ils sont exprimés par l'entreprise pour satisfaire sa stratégie globale.» (Besseyre des Horts 1987, p. 153). Les décisions opérationnelles de GRH sont contingentes aux décisions stratégiques. Mais en même temps, les politiques de GRH sont essentielles à la réalisation des objectifs stratégiques parce qu'elles visent à influencer les comportements des salariés pour qu'ils servent les objectifs organisationnels. En effet, par des dispositifs d'incitation, elles contribuent à la motivation des salariés, par des dispositifs de formation, elles visent l'adéquation des compétences des salariés aux besoins opérationnels de l'entreprise et par des dispositifs d'évaluation, elles s'assurent de la conformité des comportements aux exigences opérationnelles⁴. Parce qu'elle remplit toutes ces fonctions directement liées à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, la GRH est considérée comme "stratégique" (Beaumont 1993). Comme le soulignent A. Mbengue et D. Petit (2001, p. 8), «c'est l'inscription plus forte de la GRH dans la perspective plus globale et à plus long terme de la stratégie de l'organisation qui explique l'appellation de "gestion stratégique des ressources humaines"»⁵.

Malgré l'apport de ces recherches dans la compréhension des relations entre les stratégies et les politiques de GRH, deux limites principales peuvent être soulignées. D'une part, elles s'appuient sur une conception classique de la stratégie considérant celle-ci comme une décision rationnelle visant la maximisation du profit et se déclinant à partir du sommet stratégique à l'ensemble de l'organisation (*top-down strategy*). Cette conception conduit à penser que la cohérence organisationnelle n'est établie qu'au niveau du sommet stratégique, lorsque les dirigeants de l'entreprise élaborent une stratégie et une politique de GRH cohérentes. Or, lorsque ces stratégies opérationnelles sont mises en œuvre dans les processus organisationnels par le management opérationnel et les opérateurs, ces derniers expriment alors un nouveau jugement de cohérence entre la stratégie et les règles de GRH. Ce qui signifie donc qu'il existe plusieurs niveaux de cohérence. D'autre part, ces travaux ne prennent pas en considération les processus de construction de la cohérence. Si la cohérence est pensée *a priori* par le sommet stratégique entre la stratégie et la politique de GRH, les règles découlant des orientations stratégiques sont mises en œuvre et articulées aux niveaux opérationnels. Ces derniers construisent la cohérence des règles en les appliquant et en les adaptant aux contextes opérationnels. Cette cohérence *a posteriori* est en réalité un processus d'apprentissage organisationnel. En nous appuyant sur ces deux limites, nous allons construire une grille d'analyse permettant de mieux comprendre le processus d'élaboration de la cohérence entre stratégie et politique de GRH.

1.1 La cohérence comme jugement : cohérence *a priori* et *a posteriori*

Les recherches sur l'articulation des stratégies d'entreprise et des politiques de GRH précisent rarement qui juge de la cohérence au sein de l'entreprise et comment est évaluée cette cohérence dans la prise de décision organisationnelle. La plupart du temps, elles considèrent implicitement

4. « En effet, une idée de base de la GRH est que les organisations peuvent être plus efficaces si elles gèrent leurs ressources humaines au moyen de politiques et de pratiques capables de fournir aux organisations le bon volume de personnel avec les comportements adéquats, les compétences requises et un bon niveau de motivation.» (Mbengue & Petit 2001, p. 7-8).

5. Selon, J. Duberley & N Burns (1993, p.30), « la fonction de gestion des ressources humaines peut jouer un rôle très important dans la réalisation de la cohérence organisationnelle, en intégrant la stratégie d'entreprise dans les politiques de GRH et en traduisant ces politiques dans des procédures ».

que l'évaluation de la cohérence des décisions stratégiques et opérationnelles s'opère uniquement au niveau du sommet stratégique. Ce présupposé provient de la conception "classique" de la stratégie retenue par un grand nombre de ces recherches. En effet, la stratégie est présentée comme émergeant d'un processus conscient rationalisé donnant lieu à des décisions formulées et articulées explicitement qui s'imposent et se déclinent aux niveaux hiérarchiques inférieurs (Whittington, 1993, p. 17). Dès lors, l'articulation entre les différentes décisions stratégiques et opérationnelles résulte d'une décision rationnelle et omnisciente émanant du sommet stratégique. La cohérence est pensée a priori et doit trouver à s'appliquer par la mise en œuvre des moyens opérationnels.

1.1.1 Pour une conception "processuelle" de la stratégie

Or, la recherche en management stratégique ne se réduit pas à cette vision rationnelle de la stratégie, des conceptions portant l'accent sur les processus de décision stratégique sont mieux à même de comprendre qui juge de la cohérence et comment est évaluée la cohérence entre les décisions stratégiques (*business strategy*) et opérationnelles (politiques de GRH). Ainsi, la perspective "processuelle" (*processual*) dans la typologie de R. Whittington (1993, p. 25) envisage les stratégies comme des heuristiques, «des processus par lesquels les managers essaient de simplifier et d'ordonner un monde qui est trop complexe et chaotique pour eux». Les stratégies ne sont pas le fruit de décisions rationnelles qui doivent s'appliquer, comme dans la perspective "classique", mais elles émergent de l'action et sont reconnues dans l'action par les ressources internes qu'elles mobilisent. Le clivage conceptuel et temporel présent dans la conception "classique" de la stratégie entre l'élaboration des décisions stratégiques et la conception puis la mise en œuvre des décisions opérationnelles (politiques de GRH) est beaucoup moins pertinent dans cette perspective "processuelle". La formulation de la stratégie et son implémentation sont concomitantes.

Parce que, dans cette perspective "processuelle", la stratégie est conçue au cours de l'action, il est possible de concevoir que l'articulation entre les stratégies et les politiques de GRH se forment dans l'action et que les jugements de cohérence sont formulés à tous les niveaux de l'action. Ainsi, la cohérence entre la stratégie et les politiques de GRH peut émerger au moment de la mise en œuvre des opérations productives et du management des salariés. Il s'agit alors d'un jugement de cohérence *a posteriori*, c'est-à-dire qui est révélée par l'application des décisions stratégiques et opérationnelles.

1.1.2 Un jugement de cohérence qui s'effectue à deux niveaux

Ce renversement de perspective conduit dès lors à penser que le jugement de cohérence, c'est-à-dire le constat d'une adéquation satisfaisante entre la stratégie et la politique de GRH, peut s'effectuer à plusieurs niveaux dans l'entreprise (pas seulement au niveau du sommet stratégique) :

- le jugement de cohérence peut s'effectuer a priori, c'est-à-dire au moment de l'élaboration des décisions. Il consiste alors, pour les dirigeants de l'entreprise, à anticiper l'articulation de la stratégie et de la politique de GRH qui permettrait de la servir ;
- le jugement de cohérence a posteriori est formulé par l'ensemble des membres de l'organisation lors de la mise en œuvre des décisions stratégiques et opérationnelles et de la mobilisation des ressources organisationnelles.

Dans ces jugements de cohérence, les perceptions de l'environnement par les membres de l'entreprise jouent un rôle important. C'est à partir de leurs perceptions de l'environnement de marché, de l'environnement réglementaire, des relations avec les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires financiers, etc.) que le sommet stratégique (cohérence a priori) élabore les décisions stratégiques et que les autres membres de l'entreprise (cohérence a posteriori) les mettent en œuvre en tenant compte des éléments de contexte interne (configurations structurelles, technologiques et organisationnelles) et externe (caractéristiques de l'environnement économique, réglementaire, social...). Or, l'analyse de la cohérence a posteriori est d'autant plus importante que les entreprises évoluent aujourd'hui dans des

environnements de plus en plus incertains et que les stratégies des entreprises doivent intégrer rapidement les perturbations de l'environnement. Cette mise en adéquation des stratégies et de la politique de GRH s'effectue d'autant mieux qu'elle est considérée par l'ensemble des membres de l'entreprise et pas seulement par le sommet stratégique.

Schéma 1 - Les deux niveaux de jugement de la cohérence.



Cette manière de concevoir la cohérence n'a donc rien de "naturelle", elle est construite par les membres de l'organisation. Ceux-ci prennent des décisions aux différents niveaux hiérarchiques, mobilisent certaines ressources, adoptent des comportements particuliers parce qu'ils les jugent appropriés aux injonctions stratégiques et au contexte interne et externe de l'entreprise⁶. Cette conception place les acteurs (la ligne hiérarchique et les opérationnels) au centre de l'évaluation de la cohérence, mais aussi de sa construction. Par ailleurs, la cohérence n'est dès lors plus envisagée uniquement comme un état, ou un jugement à un moment donné, mais en tant que processus, elle est analysée dans une perspective dynamique. Il convient maintenant de préciser comment les membres de l'organisation construisent la cohérence entre les différentes orientations stratégiques et les décisions "politiques" (administratives et opérationnelles).

1.2 La mise en cohérence comme processus d'apprentissage organisationnel

Au lieu de considérer la cohérence entre stratégie et politique de GRH comme le résultat de décisions rationnelles et mécaniques, il est préférable de l'aborder comme le résultat d'un processus qui se construit à tous les niveaux de l'entreprise à partir des actions de ses membres. Cette position est notamment défendue par C. Hendry et A. Pettigrew (1990, 1992) : ceux-ci considèrent que la vision mécanique ou naturelle de l'articulation entre stratégies et politiques des ressources humaines ignore les processus complexes au cours desquels la stratégie et la GRH interfèrent et émergent

6. F. Pichault (1995, p. 601-602) estime, à propos de l'articulation entre GRH et configurations organisationnelles, qu'« il n'y a, en la matière aucune forme de détermination mécanique. Ce qu'il faut expliquer, ce n'est pas la cohérence 'naturelle' (fit) qui existerait entre certaines configurations organisationnelles et certains modèles de GRH, cohérence vers laquelle toutes les situations de déséquilibre finiraient par évoluer. Il convient plutôt de rendre compte de la multiplication de ce type de situations instables, en les reliant à des stratégies d'acteurs qui s'emparent tour à tour de contraintes existant tant dans le contexte interne qu'externe et les construisent dans un sens conforme à leurs intérêts. En se référant à une approche contextualiste, on peut ainsi apprécier dans quelle mesure les articulations entre configurations organisationnelles et modèles de GRH sont en fait constamment déconstruites et reconstruites par l'enchevêtrement des jeux des différents acteurs en présence».

conjointement lors des changements organisationnels. Ces processus d'interaction sont influencés par des facteurs environnementaux (environnement économique, social, concurrentiel, technique, politico-juridique) et par des éléments du contexte organisationnel (la structure organisationnelle, l'organisation du travail, la nature des produits et de la technologie utilisée, le style de management, les règles de GRH, etc.) (Legge 1995, p. 121). Donc, pour comprendre comment se construit la cohérence entre la stratégie d'entreprise et la politique de GRH, il est nécessaire de considérer la cohérence comme un processus continu de construction-destruction.

Cette analyse processuelle de la cohérence relativise la relation de subordination des politiques de GRH aux stratégies. En effet la mise en œuvre de la stratégie passant par des choix technologiques et organisationnels doit autant s'adapter aux règles de GRH que les outils de GRH servent la stratégie. Il s'agit davantage d'une relation d'interdépendance que d'une relation de subordination. Par ailleurs, cette posture fait écho à une vision processuelle de la stratégie défendue par P. Lorino et J.C. Tarondeau (1998) ; ces derniers mettent en évidence l'importance de la production, de l'appropriation et de la destruction de compétences par ces processus⁷, considérés comme des lieux privilégiés d'apprentissage "progressif" et d'apprentissage "de rupture". De la même manière que la stratégie peut être pensée en terme de processus et d'apprentissage, la construction de cohérence peut être envisagée comme un processus d'apprentissage visant à créer, modifier, combiner les ressources internes de l'organisation répondant à des logiques différentes. Ce processus d'apprentissage de la cohérence est avant tout un apprentissage collectif et organisationnel. Il convient maintenant de préciser en quoi consiste réellement ce processus d'apprentissage organisationnel de la cohérence avant d'en rappeler les limites.

1.2.1 Le processus d'apprentissage organisationnel de la cohérence

L'articulation entre les stratégies et les politiques de GRH peut en effet être considérée comme un processus d'apprentissage qui cherche la mise en cohérence des ressources internes permettant son efficacité. La construction de cohérence ne résulte pas en effet d'une planification omnisciente mais plutôt d'un long processus d'aller-retour, d'essais et d'erreurs qui peut être assimilé à un processus d'apprentissage.

L'apprentissage organisationnel est un processus d'acquisition sélectif de connaissances et de savoirs qui sont cristallisés dans des décisions, des règles, des actions ou des outils de gestion. Ce processus n'est pas cumulatif mais plutôt sélectif car les nouvelles connaissances apprises peuvent perturber et réorganiser les connaissances acquises précédemment (Cavestro 1995). L'apprentissage organisationnel est mis en œuvre par des individus (en ce sens l'apprentissage individuel est à l'origine de l'apprentissage organisationnel), mais il est par essence collectif car l'organisation apprend par les décisions qu'elle prend et les dispositifs qu'elle met en place⁸. Cette situation d'apprentissage se produit pour C. Argyris et D. Schön (1996) au cours d'une résolution collective de problèmes : un événement perturbateur vient remettre en cause les actions routinières des membres de l'organisation, qui cherchent à repérer l'erreur et à apporter une solution corrective, inscrite dans des codes organisationnels. Ce processus d'apprentissage organisationnel peut se dérouler à tous les niveaux de l'organisation ; il peut être circonscrit aux opérations de production ou se situer au sommet stratégique de l'entreprise⁹. Enfin, l'apprentissage organisationnel peut faire l'objet d'une démarche volontaire ou être contraint par un événement ou une personne extérieure¹⁰.

7. Le processus « permet : la diffusion des compétences et savoirs tacites par observation et imitation, à travers les coopérations qu'il exige ; l'explicitation et la codification de connaissances informelles, pour répondre aux besoins de communication entre acteurs d'un même processus ; la combinaison de savoirs de nature différentes engendrant de nouvelles connaissances ; l'appropriation pratique de connaissances nouvelles par leur mise en œuvre et leur pratique répétée » (Lorino & Tarondeau 1998, p. 13).

8. C. Argyris et D. Schön (1996) montrent en effet que l'apprentissage organisationnel repose sur la mémorisation collective des apprentissages individuels. Cette mémorisation passe par une objectivation, une explicitation et une mise à disposition des connaissances dans des dispositifs organisationnels.

9. Comme le font remarquer A. Hamdouch et C. Maman (1995, p.45), il peut être pertinent de distinguer « un niveau global et des niveaux localisés d'apprentissage au sein de l'organisation quant au cadre dans lequel émerge le processus et quant à son impact en termes de diffusion ».

10. « Le terme d'apprentissage ne doit pas cependant nous tromper en évoquant une situation pédagogique idéale où celui qui apprend le fait sur son initiative et pour répondre à sa curiosité, qu'a su éveiller l'enseignant et grâce aux moyens et aux occasions que celui-ci fournit. La plupart des apprentissages collectifs se font sous contrainte extérieure. » (Reynaud 1997, p.101).

Appliquée à la problématique de la cohérence, la notion d'apprentissage peut se comprendre comme le processus par lequel les membres de l'organisation mobilisent des ressources et capitalisent des connaissances sur le fonctionnement organisationnel de l'entreprise pour en faire évoluer les dispositifs de manière à ce qu'ils soient compatibles entre eux. Il s'agit d'un processus d'apprentissage interne. Toutefois, la modification des stratégies nécessite également que se mettent en œuvre des processus d'apprentissage externe visant à acquérir des connaissances sur l'environnement de l'entreprise et à modifier l'adéquation des ressources internes aux configurations externes. La mise en cohérence de la stratégie et des politiques de GRH suppose donc que soit actionné un double processus d'apprentissage : un apprentissage interne sur les dispositifs organisationnels (décision, modalités d'action, outils de gestion) et un apprentissage externe sur l'environnement (perceptions de l'environnement par les membres de l'organisation) (Favereau 1995).

L'apprentissage interne de la cohérence

L'apprentissage interne de cohérence se produit lorsqu'une modification de la stratégie vient perturber de manière plus ou moins importante les processus productifs (et donc parfois l'organisation du travail et la structure organisationnelle de l'entreprise) et les outils de gestion (parmi lesquels la politique de GRH). Deux cas de figure peuvent alors se présenter :

- soit la modification de cette stratégie n'induit pas de profondes incompatibilités avec les dispositifs organisationnels existants, et dans ce cas, ceux-ci sont modifiés à la marge par les opérationnels, sans qu'une refonte des politiques de GRH ne soit nécessaire et sans que la cohérence ne soit remise en cause¹¹. Ce cas de figure renvoie à l'apprentissage en "simple boucle" de C. Argyris et D. Schön (1996) ;
- soit le changement de stratégie rend difficile l'articulation entre les exigences productives nouvelles (changement profond dans la nature des produits, dans les technologies utilisées, dans l'organisation du travail, ou dans la structure organisationnelle) et les pratiques de GRH. Dans ce cas les responsables Ressources humaines et plus largement le management opérationnel est conduit à prendre de nouvelles décisions administratives modifiant les règles et les outils de GRH et donc mobilisant de nouvelles connaissances. Il s'agit alors d'un apprentissage en "double boucle" (Argyris & Schön, 1996). Cette fois non seulement de nouveaux procédés d'action et de nouveaux outils de gestion doivent être créés mais aussi une nouvelle cohérence.

Ces deux types d'apprentissage organisationnel renvoient à la distinction présentée par A. Guilhaon et G. Trépo (1999) entre "apprentissage reproducteur" (première situation, "apprentissage réalisant des changements marginaux de compétences") et l'apprentissage "transformateur" (seconde situation, "apprentissage réalisant des changements radicaux de compétences"). Parce que l'apprentissage organisationnel interne est susceptible de maintenir la cohérence existante ou de la détruire pour la reconstruire, il est considéré comme à la fois stabilisant et perturbateur. Parallèlement à ces formes d'apprentissage organisationnel interne, se produisent des apprentissages externes aux frontières de l'entreprise.

L'apprentissage externe de la cohérence

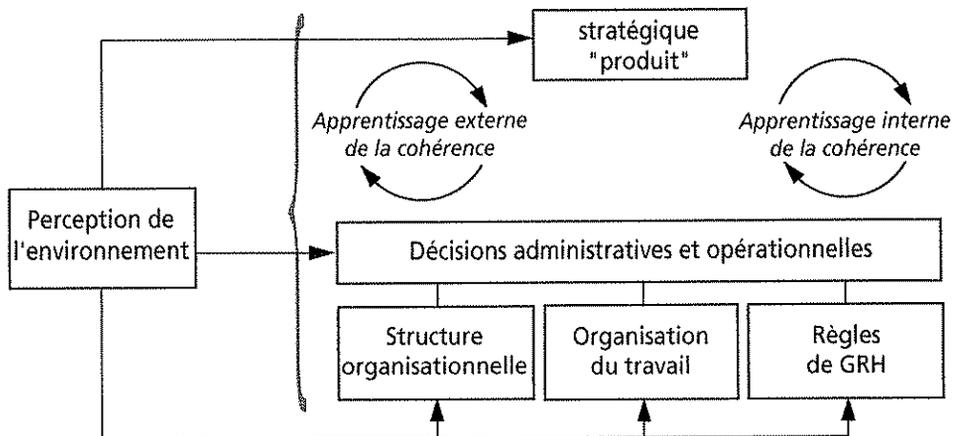
L'apprentissage organisationnel externe de cohérence consiste à acquérir des connaissances sur l'environnement de l'organisation (c'est-à-dire sur les produits proposés ou susceptibles de répondre à une demande, sur la nature concurrentielle d'un marché, sur la réglementation technologique ou sociale en vigueur, etc.). Ces connaissances acquises peuvent remettre en cause les représentations de l'environnement portés par les membres d'une entreprise et conduire à des modifications de stratégie et des modalités internes de fonctionnement. Cet apprentissage externe conduit à construire ou à maintenir une cohérence entre l'environnement de l'entreprise, sa stratégie et ses dispositifs organisationnels.

11. « La firme cherche à inventer de nouvelles routines, tout en maintenant les routines existantes de manière à ne pas détruire l'équilibre interne qui a été construit » (Cavestro 1995, p. 7).

A. Chandler (1992) met en évidence, sans le nommer ainsi, le processus d'apprentissage organisationnel externe lorsqu'il décrit les capacités organisationnelles des entreprises à acquérir des connaissances sur les besoins des consommateurs et à modifier les stratégies. Ces capacités d'apprentissage externe sont toutefois, pour A. Chandler, concentrées au sommet de l'entreprise. Le sommet stratégique ne détient pourtant pas le monopole de l'apprentissage externe, tout individu en relation directe avec l'environnement de l'entreprise est capable d'acquérir des connaissances et de modifier, même à la marge, les dispositifs organisationnels si ce n'est les stratégies. Ainsi, J. March (1991, p. 89) fait-il remarquer le caractère continu et décentralisé des changements organisationnels : «La plupart des changements dans les organisations ne résultent ni de processus ou de forces extraordinaires, ni d'une imagination, ni d'une obstination ou d'aptitudes hors du commun, mais de processus routiniers, relativement stables, reliant l'organisation à son environnement. Des changements se produisent parce que, la plupart du temps, la plupart des membres de l'entreprise font ce qu'ils sont supposés faire, c'est-à-dire être attentifs de façon intelligente à leur environnement et à leur travail.»

L'enjeu de ces processus d'apprentissage interne et externe est d'assurer ainsi en dynamique la cohérence entre la stratégie/environnement et les dispositifs organisationnels (et plus précisément les pratiques de GRH). Ces processus d'apprentissage organisationnel rendent compte de la capacité des membres de l'entreprise, à tout niveau, de transformer la stratégie et les dispositifs organisationnels pour faire face à l'environnement. Par ailleurs, il faut noter que si les processus d'apprentissage se jouent à la fois en interne et en externe, cela signifie que les sources du changement de l'organisation ne proviennent pas seulement de l'environnement mais aussi de l'organisation elle-même.

Schéma 2 - Les processus de mise en cohérence par apprentissage organisationnel interne et externe.



La manière dont l'entreprise est organisée et cohérente en interne conditionne en partie sa capacité à apprendre¹². En effet, les processus d'apprentissage de cohérence nécessitent la mobilisation de compétences qui constituent à la fois la source de l'apprentissage et le résultat de l'apprentissage. Ces compétences représentent alors un moyen et une limite de la réalisation de cet apprentissage.

1.2.2 Les limites des processus de mise en cohérence

Les processus de mise en cohérence qui se produisent tant au niveau des décisions stratégiques que des décisions et actions opérationnelles sont largement conditionnées par les compétences et les ressources disponibles dans l'entreprise. Comme le montrent quelques travaux (Marengo,

12. T. Durand (2000, p.93) parle "d'adaptabilité" pour désigner « cette capacité que certaines entreprises ont de savoir apprendre en permanence, désapprenant périodiquement pour réapprendre à nouveau ».

1992, Midler 1994¹³), certaines structures organisationnelles ou organisations du travail favorisent le développement de ces apprentissages organisationnels. Ainsi W. Cavestro (1995, p. 9) montre que « la créativité collective est plus intense dans les structures reposant sur des procédures de circulation horizontale de la connaissance et de l'information parce qu'elles permettent une fertilisation en augmentant le nombre de combinaisons et de solutions à un problème technico-économique donné ». Les dispositifs structurels influencent donc les processus d'apprentissage interne (par la diffusion des connaissances) et externe (par l'accès généralisé à la "lecture" de l'environnement). Par ailleurs, parce que ce sont les individus qui mettent en œuvre ces processus d'apprentissage (les décisions et les actions sont le fait des individus composant l'organisation), il faut que les membres de l'organisation manifestent une certaine volonté d'apprendre et de diffuser leurs savoirs dans l'organisation. Or, de nombreuses recherches ont montré que certaines pratiques de GRH en matière par exemple de rémunération ou de recrutement (Koike, 1994 ; Itoh, 1994) favorisaient les processus d'apprentissage organisationnel. Toutefois, l'entreprise ne peut pas maîtriser entièrement les déterminants de ces processus d'apprentissage collectifs, l'apprentissage ne se décrète pas, même s'il peut être incité ou contraint (Favereau, 1989, p. 345).

Il faut préciser également que les processus d'apprentissage sont dépendants des choix stratégiques et organisationnels antérieurs, de telle sorte qu'il peut exister une certaine irréversibilité et incapacité pour l'entreprise d'évoluer avec son environnement¹⁴. Les trajectoires organisationnelles empruntées polarisent en quelque sorte les solutions organisationnelles futures par les stratégies et dispositifs organisationnels établis. Ainsi, J. Baron, M. Burton et M. Hannan (1996) montrent que les dirigeants d'entreprise sont limités dans leur choix de pratiques de GRH par la politique qu'ils ont instauré à la création de leur entreprise.

De plus, sans céder à la tentation d'un déterminisme environnemental, il est possible d'envisager que la nature de l'environnement influence également la manière dont l'organisation apprend. Un environnement relativement stable rend moins nécessaire la mise en œuvre d'apprentissage interne ou externe, au contraire des environnements particulièrement instables conduisent à des processus d'apprentissage organisationnel permanents pour ajuster les stratégies et les dispositifs organisationnels aux transformations des configurations environnementales¹⁵.

Par ailleurs, des formes d'inertie organisationnelle peuvent se produire au sein des entreprises limitant ainsi les changements stratégiques et les évolutions organisationnelles. Parce qu'elle développe une certaine cohérence entre sa stratégie et ses règles organisationnelles, l'entreprise peut être soumise à une force inertielle exercée par ses membres qui cherchent à maintenir la cohérence acquise malgré des éléments perturbateurs. « Tout se passe comme si les organisations se protégeaient momentanément de l'incompréhension de la situation (...) Dans ce contexte, le capital organisationnel historiquement accumulé peut conduire à la rigidité des organisations sociales. » (Guilhon & Huard, 1999, p. 157.) Les efforts d'apprentissage transformateur ne sont pas en effet toujours suffisamment puissants pour conduire à l'évolution des stratégies ou des dispositifs organisationnels. Une configuration organisationnelle peut se maintenir sans s'engager dans des transformations « parce que l'efficacité générée par cette cohérence l'emporte sur les dysfonctionnements » (Brousseau & Rallet, 1995, p. 10)¹⁶ et sur les pressions. L'inertie est d'autant plus forte que s'est installée une forte cohérence entre les règles organisationnelles et la stratégie de l'entreprise. De plus, tout changement représente une rupture d'équilibre

13. « Si l'apprentissage est le fruit de l'expérience, celle-ci est déterminée par la définition des rôles assignés, qui vont ainsi structurer les espaces, les objets et les rythmes de l'apprentissage. » (Midler 1994, p. 349)

14. « Les firmes investissent dans des codes d'apprentissage pour donner un sens à leurs environnements et pour générer de nouvelles interprétations. Le problème de ces interprétations est qu'elles sont difficilement réversibles et peuvent rendre les organisations inadaptées au changement volatile de leurs environnements. » (Tremblay 1995, p. 18).

15. En effet, selon J. March (1991, p. 89), « si l'environnement change rapidement, les réponses des organisations stables en feront autant ; les changements occasionnés par ces variations ne seront exceptionnels que si les variations de l'environnement sont d'une grande ampleur ».

16. Ces auteurs expliquent en effet, à partir d'une étude effectuée sur le secteur du bâtiment, pourquoi ce secteur est résistant aux modifications de son organisation bien que celle-ci présente des dysfonctionnements, une des principales raisons de cette résistance tenant à la cohérence que dégage cette organisation industrielle.

au moins momentanée associée à des coûts de destruction et de reconstruction de cohérence (Guilhon & Huard, 1999). L'adaptation et le désapprentissage de la cohérence sont en effet coûteux en ressources et en temps. Les changements de représentation de l'environnement et l'élaboration de nouvelles stratégies et règles organisationnelles exigent de fait d'importantes ressources, c'est pourquoi les entreprises résistent à la transformation de leurs systèmes d'interprétation qu'elles ont élaborés sur de longues périodes (Tremblay 1995, p. 16).

De plus l'instabilité et l'incohérence créées par les changements de stratégie et de dispositifs organisationnels conduisent à des pertes d'efficacité statique dues aux processus de désapprentissage-apprentissage qui devraient être compensées par des gains d'efficacité dynamique liés à la nouvelle cohérence stratégie-GRH. Toutefois, il persiste toujours une incertitude sur la capacité à rétablir une cohérence suite à un changement. « Comment arbitrer entre la rusticité et l'obsolescence de l'appareillage organisationnel d'un côté, et les risques liés à l'incohérence de l'autre ? » (Midler 1994, p. 351.)

Enfin l'épaisseur temporelle de ces processus d'apprentissage et d'évolution des entreprises produit parfois des incohérences provisoires entre la stratégie et les dispositifs organisationnels. Tout processus d'apprentissage représente en effet un investissement temporel traversé par des périodes d'incertitudes, de tâtonnements, d'erreurs, de rupture, d'accumulation, de discontinuité et de réactivité. Ces périodes de remise en cause et de création nécessitent du temps afin que de nouvelles cohérences entre l'environnement, la stratégie et les dispositifs organisationnels s'installent réellement¹⁷. Cette épaisseur temporelle liée à l'innovation dans les règles organisationnelles et à la diffusion des connaissances traduit la transition constante des entreprises (Midler, 1994). Ce qui ne signifie pas que cette évolution soit linéaire. Certaines périodes sont particulièrement propices au changement alors que d'autres périodes recherchent davantage l'installation et la stabilité organisationnelle.

Ainsi parce que l'entreprise évolue sans cesse, qu'elle modifie ses stratégies et son fonctionnement organisationnel et que ces changements nécessitent du temps, la cohérence n'est jamais parfaite¹⁸. Des incohérences apparaissent dues aux décalages temporels comme le souligne J.D. Reynaud (1997, p. 45) :

« Dans une entreprise, où l'origine des règles n'est généralement pas très mystérieuse et où elles paraissent hautement "rationnelles" (motivées, ayant un objectif précis, d'efficacité démontrée), leur ensemble est loin d'être toujours cohérent. Non seulement parce que coexistent des technologies d'âge différent ou de nature différente, avec des règles spécifiques (de contrôle du travail ou d'assiduité ou de récompense de l'efficacité). Mais aussi parce que coexistent, côte à côte, d'un service à l'autre ou de manière stratifiée selon les problèmes à traiter, des systèmes de gestion différents, tout particulièrement pour la gestion de la main d'œuvre. Ces systèmes, tant que l'un n'a pas éliminé tous les autres (c'est-à-dire toujours, au terme d'une longue période sans changement) forment un ensemble non cohérent, dont les prescriptions s'entrecroisent et parfois se contredisent. »

Ces incohérences dans la mise en œuvre des dispositifs organisationnels (cohérence *a posteriori*) se manifestent aussi à propos de l'élaboration des décisions stratégiques et administratives (cohérence *a priori*). Du fait de la rationalité humaine limitée et de l'incertitude environnementale mais aussi interne, les décisions stratégiques ne sont pas toujours prises de manière à faciliter la cohérence dans l'enchaînement environnement - stratégie - dispositifs organisationnels. Les modalités du changement et ses conséquences sur la cohérence organisationnelle ne peuvent être complètement anticipées et prévues par le sommet stratégique. Ainsi, E. Appelbaum et R. Batt (1994) montrent que les entreprises américaines n'ont pas toujours engagé leur transformation d'une manière globale en changeant l'ensemble des différentes dimensions

17. « Les firmes ne peuvent modifier l'apprentissage et l'organisation aussi rapidement que l'environnement. Elles ont besoin d'un certain temps et d'une certaine stabilité pour réaliser une certaine cohérence dans leur théorie de l'action. » (Cavestro 1995, p.8).

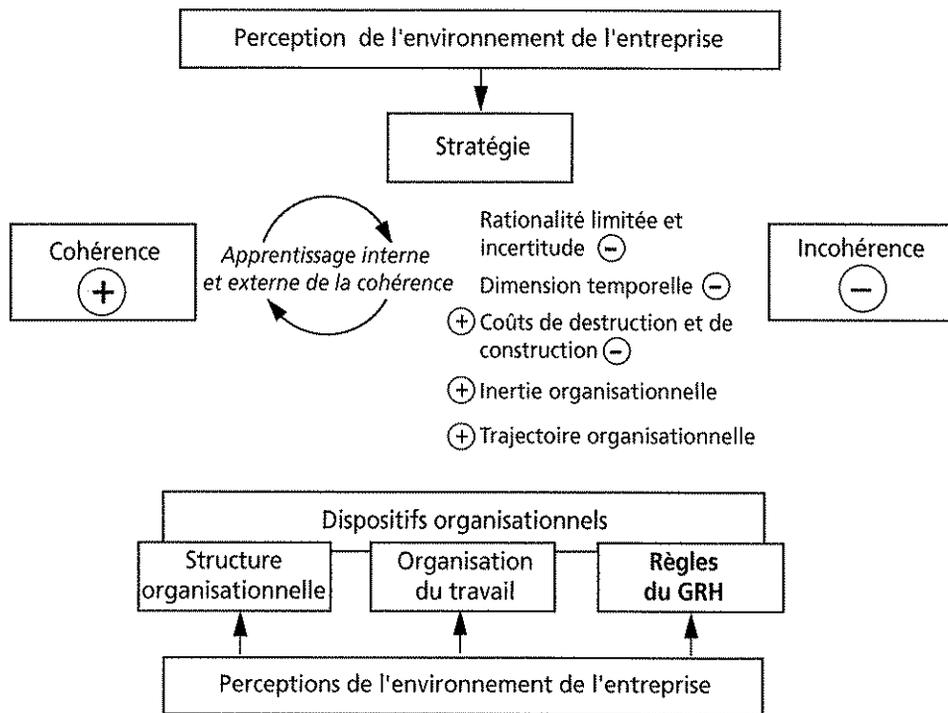
18. Ces incohérences temporelles sont mises en évidence dans les travaux de J. Nizet & F. Pichault (1998).

du système de travail, les transformations se sont souvent faites successivement par manque de moyens et par incertitude sur les résultats.

Les multiples sources d'incohérences présentées jusqu'ici (liées à la rationalité limitée, à l'incertitude, à la dimension temporelle du changement) conduisent à questionner la pertinence du lien entre cohérence et efficacité. La cohérence entre l'environnement, la stratégie et les dispositifs organisationnels (en l'occurrence la politique de GRH) est-elle réellement source d'efficacité pour l'entreprise ? Poser cette question revient à remettre en cause fondamentalement l'ensemble des recherches sur la cohérence. Ainsi, K. Legge (1995) questionne ce postulat de la cohérence en montrant d'une part qu'une stratégie de diversification des produits peut conduire à un éclatement des politiques de GRH qui rend difficile la cohérence des pratiques différentes de GRH. D'autre part, des orientations stratégiques peuvent conduire les entreprises à adopter des politiques de GRH (politique de minimisation des coûts) qui ne conduiraient pas à favoriser l'engagement, la flexibilité et l'intégration des salariés (Legge 1995).

Schéma 3 - Entre cohérence et incohérence

(ce qui contraint les apprentissages interne et externe de la cohérence).



* Ces signes doivent être interprétés comme indicateurs influençant l'apprentissage en faveur d'une cohérence (+) ou d'une incohérence (-).

Nous pensons que l'hypothèse de la cohérence, en tant que processus et dans une perspective dynamique (telle qu'elle a été présentée), reste pertinente pour analyser les changements dans les entreprises, les modifications de leur stratégie, de leur structure et de leurs pratiques de GRH. Simplement, il faut considérer que la cohérence est recherchée non pas de manière absolue mais qu'un degré minimum de cohérence est nécessaire au maintien de l'efficacité et de la survie de l'entreprise. Il faut également considérer que cette cohérence se construit à tous les niveaux de l'entreprise par des processus d'apprentissage visant à adapter les décisions stratégiques et les actions quotidiennes des membres de l'entreprise aux perceptions de l'environnement. Cette perspective de la cohérence suppose, d'un point de vue méthodologique d'observer

précisément les attitudes et les discours des acteurs pour comprendre comment ils jugent l'articulation entre les décisions stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles mais aussi entre les contraintes d'action quotidiennes et les perceptions de l'environnement de l'entreprise.

En adoptant une approche de la cohérence par les processus et en dynamique, nous allons maintenant présenter la manière dont s'est construite la cohérence entre la stratégie, l'organisation structurelle et productive et les règles de GRH au niveau du sommet stratégique de l'entreprise postale (cohérence *a priori*) et au niveau de deux établissements opérationnels (cohérence *a posteriori*).

3. Les processus de mise en cohérence *a priori* et *a posteriori* au sein de la poste

La Poste française s'est engagée, depuis le début des années 1990, dans un processus de changement profond de sa stratégie, de sa structure organisationnelle, de son organisation productive et de ses règles de gestion des ressources humaines. Pour faire face à un nouvel environnement réglementaire et économique de plus en plus concurrentiel, la direction de l'entreprise a élaboré une stratégie de préservation de ses parts de marché nationales et d'extension vers l'international. Cette stratégie s'est concrétisée en interne par une modification de la structure organisationnelle dorénavant axée sur la segmentation des activités et des marchés et sur une nouvelle organisation territoriale de son activité productive. Ces changements stratégiques et organisationnels ont conduit à modifier le fonctionnement opérationnel des établissements postaux qui s'orientent davantage vers la clientèle. Parallèlement à ces transformations stratégiques et structurelles, ont été élaborées et négociées avec les représentants syndicaux de nouvelles règles de gestion du personnel fonctionnaire (composant la grande majorité de la population postale) basées sur une plus grande professionnalisation des agents et une déconcentration des niveaux de gestion. Cette renégociation des règles de GRH des fonctionnaires s'est accompagnée d'un recours croissant à une population contractuelle qui s'est vue attribuer également de nouvelles règles de GRH négociées avec certaines organisations syndicales.

Ces décisions concernant la stratégie, la structure organisationnelle et productive et la gestion des ressources humaines ont été prises tout au long des années 1990 et devaient conduire à une plus grande capacité de La Poste à faire face aux évolutions de son environnement économique, réglementaire et politique¹⁹. La direction stratégique de La Poste cherchait ainsi une certaine cohérence (*a priori*) entre ce qu'elle percevait de l'environnement et les moyens dont disposait l'entreprise pour affronter cet environnement. Nous présenterons les principaux choix stratégiques et organisationnels de l'entreprise sans entrer dans une analyse approfondie de la cohérence *a priori* car nous ne disposons pas suffisamment d'éléments empiriques sur les représentations de la direction postale sur l'environnement et sur les justifications des différents choix stratégiques et organisationnels. Il aurait fallu pour cela mener une série d'entretiens approfondis auprès des dirigeants de La Poste dans les années 1990²⁰. Toutefois, nous nous sommes appuyés sur des documents internes de La Poste publiés depuis 1995 qui présentent les orientations stratégiques de l'entreprise et son environnement économique sous un regard managérial.

En revanche, nous sommes en mesure d'effectuer une analyse de la cohérence *a posteriori* construite par l'ensemble du personnel de deux établissements dans lesquels ont été déclinées les orientations stratégiques et organisationnelles. Cette analyse s'appuie sur une enquête menée dans deux centres de traitement du courrier au cours des années 1997 et 1998 (pour une présentation de la méthodologie voir encadré). Nous montrons ainsi comment les acteurs des établissements s'approprient les nouvelles "règles du jeu" et se construisent une certaine cohérence *a posteriori* entre de nouvelles logiques productives (déclinées de la stratégie), de nouveaux principes organisationnels et de nouvelles règles de gestion des ressources humaines.

19. De nombreux débats politiques sur le service public postal ont en effet marqué les années 1990. Le rapport du sénateur Larcher (1997) a largement contribué à ces débats.

20. Ce que J. Barreau (1995) a effectué pour analyser le déroulement et les justifications de la réforme à La Poste et à France Télécom. Nous ne pouvons toutefois réutiliser ce travail qui ne cherche pas à mettre en évidence la construction de cohérence *a priori*.

Méthodologie de l'enquête menée sur deux centres de traitement du courrier.

L'analyse de la cohérence a posteriori s'appuie sur une enquête menée auprès de deux centres de traitement du courrier au cours des années 1997 et 1998. Ces deux établissements de province avaient des profils quasiment identiques (en terme de quantité traitée de courrier, d'effectif affecté à cette activité) mais reposaient sur des organisations du travail relativement différentes. Cette enquête s'est appuyée principalement sur trois outils exploratoires :

- des observations directes des agents en situation de travail ;
- des entretiens semi-directifs menés auprès des personnels cadres et non-cadres des deux établissements (et de cadres rattachés à la direction régionale ou départementale) et auprès des représentants syndicaux présents dans les établissements ou au niveau départemental. 57 entretiens ont ainsi été menés en 1997 et 49 en 1998. Ces entretiens portaient principalement sur les situations de travail, l'environnement de l'entreprise, les orientations stratégiques et les règles de GRH ;
- un questionnaire diffusé en 1998 auprès de l'ensemble du personnel des deux établissements portant sur la situation de travail, les représentations des agents sur les principales évolutions de l'entreprise et de son environnement et les règles de GRH. L'objectif de ce questionnaire était de compléter les éléments recueillis lors des entretiens semi-directifs. Le taux de retour de ces questionnaires fut de 15 et 17% pour chacun des établissements.

3.1 La cohérence a priori émanant de la stratégie de la direction d'entreprise

Afin de suivre la grille d'analyse de la cohérence proposée précédemment, nous allons présenter successivement les modifications de l'environnement économique et réglementaire de La Poste, la nouvelle stratégie puis les décisions administratives prises en matière de structure organisationnelle et de gestion des ressources humaines. Dans un dernier point, nous proposerons quelques éléments d'analyse de la cohérence *a priori* qui s'est construite progressivement sur dix ans en alternant des incertitudes, des réajustements et des incohérences.

3.1.1 Un environnement économique et réglementaire en grande mutation au cours des années 1990

La Poste est une entreprise publique de services qui réalise près de 90 milliards de chiffre d'affaires et qui compte environ 310 000 personnes. En tant qu'exploitant autonome de droit public, La Poste est soumise à la tutelle de l'État. Ses relations avec ce dernier sont régies par des contrats de plan quadriennal qui déterminent les missions et les orientations stratégiques de cette entreprise particulière (Darrigrand & Pelissier, 1997). Elle exerce son activité économique dans les domaines du courrier, des colis et des services financiers dans le cadre de la loi du 2 juillet 1990 qui lui accorde un monopole sur certains services et lui impose des missions de service public. Elle est toutefois soumise à un environnement concurrentiel dans tous ses domaines d'activité (courrier, colis, financier) et à des évolutions technologiques, réglementaires, économiques et politiques rapides. Le développement des nouvelles technologies de communication et la constitution du marché unique européen ont affecté particulièrement le secteur du courrier auquel sont rattachés les deux centres de traitement du courrier²¹.

Le marché des produits courrier est actuellement soumis à un double régime juridique : un régime de service public et un régime concurrentiel. La Poste a la charge des missions de service public du courrier (acheminement et distribution des objets de correspondance et de la publicité adressée dont le poids n'excède pas un kilogramme) et de transport et distribution de la presse. L'entreprise propose également des services soumis au droit de la concurrence ; il s'agit des services de collecte, de transport et de distribution d'objets dont le poids est supérieur à 350 grammes et qui peuvent atteindre 30 kilogrammes et de la publicité non-adressée. Les principaux concurrents de La Poste sur les prestations liées au courrier sont les messagers, les intégrateurs et les postes étrangères. La concurrence sur la chaîne courrier se fait en aval de la

21. L'activité courrier de l'entreprise consiste à assurer la collecte, l'acheminement et la distribution du courrier, services assurés par les bureaux de poste (dont les fonctions sont la collecte et la distribution) et les centres de traitement du courrier (dont la fonction est le tri et la répartition du courrier).

chaîne par des coursiers, des sociétés de distribution de prospectus. En amont, la concurrence se fait sur la collecte, sur l'affranchissement et sur la mise sous plis (opérations effectuées par des routeurs). Le marché du courrier est ainsi passé d'une situation de monopole entièrement protégé dans les années 1970 à une situation duale conservant 75% de l'activité de La Poste sous monopole et ouvrant 25% à la concurrence. Pour faire face à ces évolutions du marché du courrier, La Poste a mis en place une stratégie offensive afin de conserver et d'affirmer sa position centrale sur ce marché.

3.1.2 Une stratégie offensive de maintien de sa position dominante sur le marché du courrier

La préoccupation majeure des dirigeants de La Poste au cours des années 1990 était de maintenir sa position dominante : « *Être reconnu comme un opérateur majeur sur les marchés de la communication* », « *demeurer l'opérateur universel des transactions et investir les nouveaux marchés de la communication.* » Pour cela, l'entreprise s'est orientée vers une stratégie offensive de diversification et d'internationalisation de son offre. « *Face au big bang des technologies qui a généralisé l'emploi du téléphone et développé celui du fax, sous la pression croissante de la concurrence, face à un client de plus en plus exigeant* », La Poste a choisi de « *renforcer l'activité en élargissant les gammes de produits propres aux différents segments de clientèle, en intégrant les services dans des offres globales, en anticipant l'évolution du courrier électronique et en investissant le secteur international.* » (Documents internes de La Poste.)

La stratégie d'internationalisation consiste principalement à établir des partenariats dans le monde avec des messagers ou des postes européennes ou à prendre des parts de capital dans des entreprises concurrentes et/ou dans des postes sur le territoire européen. Cette stratégie est moins pertinente pour notre étude des deux centres de traitement du courrier, nous nous concentrerons donc sur la stratégie de diversification de l'offre.

La stratégie de diversification de l'offre a pour objet de maintenir (ou de reconquérir) les parts de marché sur les clientèles entreprises, segment de marché visé par les firmes concurrentes, et à élargir les prestations vers des services à valeur ajoutée. La nature du courrier s'est en effet profondément modifiée depuis une vingtaine d'années ; le courrier transactionnel (ou de correspondance entre agents économiques) a cédé la place au courrier promotionnel (publicité adressée et non adressée, des entreprises vers les ménages et les entreprises) et au courrier intégrant d'autres services. Les efforts de diversification se sont concentrés particulièrement sur les services intéressant les entreprises.

La Poste a ainsi développé pour ces clients des services de collecte et de remise à domicile et le suivi informatisé du courrier afin de fiabiliser son service (en terme de sécurité et de délai d'acheminement). L'offre en direction des particuliers s'est diversifiée dans une moindre mesure avec la création de nouveaux produits ("Prêt-à-poster" et des services de philatélie et de proximité). Cette stratégie de diversification de l'offre s'est couplée d'une segmentation des clientèles.

Parallèlement à ces stratégies concurrentielles, l'opérateur postal a maintenu une stratégie de service public imposée par la loi du 2 juillet 1990 et régulièrement mentionnée dans les contrats de plan entre l'État et La Poste. Ainsi La Poste doit « *poursuivre l'adaptation de son offre de services et de ses structures pour répondre toujours mieux aux besoins de ses clients et des usagers en portant une attention particulière aux plus modestes et aux zones sensibles* » (Contrat de plan 1998-2001). Cette stratégie de service public vise donc à assurer l'égalité d'accès aux services du courrier à un prix raisonnable sur l'ensemble du territoire français et à garantir l'évolution (en vertu du principe de mutabilité du service public) de ces services essentiels en fonction de l'évolution des besoins des usagers.

Ces différentes orientations stratégiques ont eu des conséquences sur la structure organisationnelle de l'entreprise (décisions administratives) mais aussi sur le fonctionnement des centres de traitement du courrier qui ont connu des évolutions depuis le début des années 1990 (décisions opérationnelles).

3.1.3 D'une structure territoriale et fonctionnelle à une structure de groupe et par métiers

La mise en œuvre des stratégies d'internationalisation et de diversification de l'offre s'est accompagnée d'une transformation de la structure organisationnelle de l'entreprise. Un nouveau découpage des compétences territoriales a été mis en œuvre au début des années 1990 pour répondre aux besoins de décentralisation. Cette nouvelle partition repose sur trois niveaux : le siège qui élabore la stratégie du groupe auquel sont associées douze directions nationales assurant des responsabilités spécifiques liées aux métiers et aux fonctions (direction des services courrier et colis, direction des services financiers, direction de la stratégie et de la planification, direction des ressources humaines, etc.) ; les huit délégations territoriales qui veillent à la cohérence des politiques et des actions mises en œuvre par les établissements opérationnels avec la stratégie de l'entreprise ; enfin les directions départementales dont l'objet est opérationnel (voir Darrigrand & Pelissier, 1997, p. 16). Cette nouvelle structure organisationnelle mise en place avant que la stratégie d'internationalisation ne soit clairement affichée a ouvert la voie à une nouvelle structure de groupe qui est désormais composée des filiales assurant des activités spécifiques complémentaires aux principales activités postales (on peut citer par exemple le service de messagerie express international Chronopost).

À cette restructuration territoriale s'est associée une segmentation croissante des trois métiers postaux : les services courrier-colis, les services financiers et le réseau des bureaux de poste qui ont été clairement identifiés dans la nouvelle structure organisationnelle. Cette segmentation par métier a de plus servi la clarification des activités postales réclamée par la réglementation européenne et a facilité la diversification de l'offre au sein de chaque métier.

3.1.4 Le "volet social" de la réforme de 1990 et la "Convention commune" : la modification des règles GRH

Le personnel de La Poste est composé en majorité de fonctionnaires et de 25 % d'agents contractuels. La présence de ces deux populations au sein de l'entreprise n'est pas récente, mais la part des agents contractuels s'est accrue au cours des années 1990. Les principales évolutions qui ont marqué la gestion de ces deux populations de salariés sont d'une part une déconcentration de la gestion et un accent porté sur le "professionnalisme" et l'individualisation pour le personnel fonctionnaire et d'autre part une consolidation des règles de gestion des agents contractuels.

Entre 1990 et 1997, les règles de gestion des fonctionnaires ont été profondément modifiées instaurant davantage de décentralisation de la GRH et des relations sociales et davantage de professionnalisme et d'individualisation. Tout d'abord, a été instaurée une "déconcentration" de la GRH et des lieux de négociation collective. Depuis 1991, une part de la gestion du personnel fonctionnaire d'exécution en matière de recrutement, d'évaluation, de promotion et de mobilité a été déléguée aux chefs de service des directions départementales. Cette décentralisation partielle avait pour objet de limiter la mobilité géographique non-souhaitée de ces personnels (Barreau, 1995). De la même manière, ont été créées des instances de négociations locales : les commissions administratives paritaires (Damesin, 2002).

Le second changement affectant la gestion des fonctionnaires est un accent particulier porté sur le professionnalisme et la gestion des compétences à travers la création de métiers spécialisés dans les établissements du courrier et la modification des règles de classification, de mobilité, d'évaluation et de promotion. La classification des emplois repose dorénavant sur une logique de fonction et non plus de grade ; cette logique de fonction facilite « l'adéquation entre les fonctions à exercer et les qualifications professionnelles des agents » et permet de développer une gestion des compétences des postiers (Barreau, 1995). Par ailleurs, la réforme a instauré un nouvel instrument de sélection pour la promotion qui est basé sur une combinaison de critères d'ancienneté et d'évaluation des aptitudes professionnelles du candidat. Enfin, l'évaluation des personnels est effectuée par l'intermédiaire d'un entretien hiérarchique d'appréciation qui s'appuie sur les modalités d'exécution des tâches à partir de critères objectifs et subjectifs d'évaluation. Par ailleurs, une tendance à l'individualisation de la gestion du personnel apparaît à travers la modification des règles de rémunération (dont une partie est constituée, pour les cadres et la

maîtrise d'une prime basée sur les performances individuelles), et des règles de promotion et d'évaluation qui mettent l'accent sur la récompense et le contrôle des compétences individuelles. Ces nouvelles orientations (professionnalisme et individualisation) ne remettent pas en cause la singularité de la politique d'emploi des fonctionnaires fondée sur la stabilité de la relation d'emploi mais en modifie tout de même.

Les agents contractuels postaux sont gérés par une "Convention commune" signée en 1991 entre La Poste et certaines organisations syndicales et complétée ultérieurement par plusieurs accords d'entreprise. Ces règles prévoient des modalités de recrutement, de classification, de rémunération, de promotion et d'évaluation pour les agents contractuels qui sont, à certains égards, différentes de celles des fonctionnaires mais qui ont pour objet de stabiliser la relation d'emploi de ces salariés historiquement considérés comme une population périphérique ou flexible et dont les règles de gestion étaient peu spécifiées (Havard 2000).

3.1.5 Quelques éléments d'analyse de la cohérence *a priori* : une linéarité des orientations stratégiques qui cache certaines tensions

Ce rapide exposé des profondes réformes engagées par La Poste depuis une dizaine d'années semble dégager une relative cohérence. De profonds changements de l'environnement réglementaire et concurrentiel conduisent à une double stratégie d'internationalisation et de diversification de l'offre qui est relayée par une modification de la structure organisationnelle et de la gestion des ressources humaines visant à davantage sensibiliser et responsabiliser les personnels autour des préoccupations des clients (entreprises particulièrement, mais aussi particuliers dans le cadre des missions de service public). Bien que nous ne pouvons nous appuyer sur une enquête empirique relevant les représentations de la direction et les justifications de ces choix stratégiques et organisationnels, il est possible de relever certaines tensions entre les différentes orientations stratégiques d'une part, et entre les politiques de GRH d'autre part. En effet, la coexistence d'une stratégie concurrentielle sur les produits courrier cherchant la rentabilité et la compétitivité et d'une stratégie de service public visant le maintien de la cohésion sociale et l'aménagement du territoire conduit sans cesse à des arbitrages dans les décisions stratégiques mais aussi dans les décisions administratives (notamment budgétaires). Ainsi, C. Tessier (1997) montre comment il est difficile de greffer une logique de marché dans une organisation fortement ancrée dans une logique de service public²². De même, P.E. Tixier (2002) montre que généralement dans les entreprises de service public, les logiques concurrentielles et de service public se sont plutôt affrontées que substituées.

Par ailleurs, la coexistence de deux politiques parallèles de gestion du personnel (fonctionnaire et contractuel) nécessite au niveau du sommet stratégique d'adopter un discours de maintien de la cohésion des salariés tout en pratiquant une gestion duale (sur laquelle nous reviendrons dans l'analyse des deux établissements opérationnels). Celle-ci met par ailleurs les représentants syndicaux dans une position délicate ; ils doivent défendre deux catégories de salariés régies par des règles différentes et défendues dans des instances différentes (Damesin, 2002). Les difficultés du processus de mise en cohérence sont d'autant mieux observées lorsque les décisions stratégiques et administratives sont mises en œuvre dans les établissements opérationnels.

3.2 La cohérence *a posteriori* des établissements postaux

Toutes ces évolutions de l'environnement économique postal et ces modifications de la stratégie et des règles de gestion des ressources humaines trouvent des applications concrètes dans le fonctionnement des établissements opérationnels. Les tensions évoquées entre différentes logiques stratégiques et entre différentes règles se trouvent exacerbées au niveau des établissements, ce qui rend le processus de mise en cohérence d'autant plus difficile pour le management opérationnel et pour les opérateurs d'exécution. Conformément au déroulement analytique proposé précédemment, nous présenterons les perceptions des personnels des deux établissements vis-à-vis

22. La Poste « doit parvenir, selon la direction générale à une 'mixité culturelle'. L'objectif de La Poste est de greffer à la culture de service public, une culture ouverte sur l'environnement de marché et axée sur le client. » (Tessier 1997, p. 14).

de l'environnement et de la nouvelle stratégie de diversification de l'offre puis nous verrons comment cette stratégie se concrétise dans la modification des règles d'organisation du travail et de la production. Enfin, nous examinerons comment les nouvelles règles de gestion des ressources humaines s'articulent à ces changements organisationnels en créant des tensions et en suscitant des processus de mise en cohérence. Cette analyse de la cohérence a posteriori est basée sur l'enquête menée dans les deux centres de traitement du courrier.

3.2.1 La perception par les personnels des établissements des modifications de l'environnement et de la stratégie

Les deux centres de traitement du courrier sur lesquels a porté notre enquête sont directement en contact avec l'environnement économique postal par l'intermédiaire des clients externes, c'est-à-dire les entreprises (et les ménages de manière marginale) qui déposent le courrier et qui viennent le chercher lorsqu'elles ont des boîtes postales, par l'intermédiaire des transporteurs privés ou postaux qui acheminent le courrier entrant et sortant dans le centre. Mais les postiers, comme tout salarié, émettent aussi des avis sur les évolutions économiques du marché du courrier et sur les stratégies liées à ces évolutions. Les résultats des entretiens et du questionnaire révèlent que les évolutions considérées comme les plus significatives par le personnel sont en premier lieu les changements réglementaires européens visant la remise en cause du monopole postal, les demandes des clients de plus en plus exigeantes et différenciées, l'augmentation de l'importance du courrier des entreprises par rapport à celui des ménages²³, l'augmentation de la concurrence sur l'offre de service courrier²⁴ mais aussi les aspirations de service public de la part de la clientèle.

La stratégie de diversification des prestations courrier est ressentie par les personnels des centres de traitement du courrier (CTC) et particulièrement par ceux qui sont en contact avec la clientèle (c'est-à-dire les guichetiers qui accueillent les clientèles entreprises et les agents qui collectent le courrier dans les entreprises) : « *On est envahi de produits nouveaux. Si La Poste a proposé autant de produits, c'est parce qu'il y a de la demande et parce qu'elle est obligée de s'adapter.* ». Les agents des CTC voient ainsi passer un flux de courrier de plus en plus différencié au sein de l'établissement mais ils constatent également qu'une partie du courrier, du fait de la segmentation des clientèles, est retirée des centres (ce fut le cas pour les courriers expédiés en masse par les entreprises de vente par correspondance). « *Les personnels ont conscience de la concurrence, mais ils sont sur la défensive parce qu'à chaque fois qu'il y a un nouveau produit, ils ont l'impression que ça leur échappe, que ça sort du centre de tri.* » (Un cadre.)

La stratégie de maintien du service public est particulièrement revendiquée par les personnels des deux établissements qui y trouvent une raison d'être de leur travail quotidien²⁵. Toutefois ils estiment que cette stratégie est difficilement compatible avec une stratégie concurrentielle d'extension et de diversification de l'offre. « *D'accord de faire des efforts pour les entreprises mais on ne doit pas négliger les provinces éloignées.* » (Un chef d'équipe.) « *Il faut traîner le boulet du service public et jouer le jeu de la concurrence. On nous oblige à des compromis difficiles y compris pour le personnel.* » (Un représentant syndical.) Cette perception d'une incompatibilité entre service public et stratégie concurrentielle rend difficile l'acceptation de cette nouvelle logique de marché pour un certain nombre d'agents.

Elle traduit surtout la nécessité pour l'ensemble du personnel de ces établissements, de construire de nouvelles représentations de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise ; les personnels doivent concevoir qu'ils servent dorénavant deux catégories de clientèle : des particuliers et des entreprises. En même temps, les personnels des établissements cherchent à

23. Selon les propos d'un cadre de l'un des deux établissements, « le personnel s'est rendu compte de l'évolution de la répartition du courrier entre le courrier entreprise et le courrier grand public ».

24. Un guichetier réceptionniste reconnaît que : « nous avons des clients qui font travailler les concurrents, cette concurrence sera de plus en plus forte ».

25. Les résultats du questionnaire diffusé dans les deux établissements montrent l'attachement des postiers au service public dont ils ont une vision très positive (particulièrement sur les critères de qualité, de proximité, d'égalité, de régularité et d'accessibilité de prix). « Le service public c'est servir les gens de la même manière » nous a révélé un agent.

construire de nouvelles articulations pour faire cohabiter dans un même espace productif deux logiques différentes concrétisées par des flux de courrier différents. Ceci relève d'un processus d'apprentissage externe tel qu'il a été défini plus haut, consistant à acquérir de nouvelles connaissances sur l'environnement qui conduisent à repenser la cohérence entre l'environnement de l'entreprise, sa stratégie et ses dispositifs organisationnels.

3.2.2 Les modifications des règles de l'organisation productive et les processus de mise en cohérence

La stratégie de diversification de l'offre est accompagnée d'une politique de restructuration de l'organisation du traitement du courrier au niveau national²⁶ et au niveau des établissements opérationnels (bureaux de poste et CTC). Les principaux changements intervenus durant la dernière décennie dans les CTC concernent l'automatisation du tri, la rationalisation des processus organisationnels, la mise en place de la polyvalence et la réduction de la ligne hiérarchique. La mise en place de certains de ces changements a occasionné des processus d'adaptation aux dispositifs organisationnels existant, c'est-à-dire des processus de mise en cohérence ou d'apprentissage interne de cohérence.

La Poste s'est engagée depuis plusieurs années dans un processus d'automatisation du tri (utilisation de machines de tri de lettres et d'objets plats) qui lui permet d'augmenter la productivité du traitement du courrier. Ce processus a marqué profondément les personnels des CTC en changeant profondément la nature de leur travail ; l'essentiel de celui-ci est dorénavant centré sur l'alimentation des machines de tri et sur la ventilation des flux de courrier au sein de l'établissement. La contrainte temporelle reste forte malgré cette automatisation, les flux de courrier à acheminer vers le territoire national ou à distribuer dans le département doivent répondre à de fortes contraintes horaires. Cette automatisation a permis une plus grande rationalisation des flux de courrier visant à réduire les variations d'activités. Les établissements se sont orientés vers une meilleure maîtrise des flux entrants et sortants afin d'anticiper les besoins en force de travail. Cette plus grande maîtrise passe notamment par la mise en place du suivi des objets sur la chaîne courrier qui facilite l'identification de la nature du courrier entrant et la prévision de son volume. De même, ont été créés des centres de régulation qui ont pour objet de suivre la circulation des flux sur le réseau et qui améliorent le contrôle des flux et la capacité à réagir à des perturbations sur le réseau.

Dans une même logique de plus grande maîtrise des flux et d'augmentation de la flexibilité interne, les établissements ont dû, sous les injonctions des directions stratégiques, mettre en place la polyvalence. Celle-ci s'est progressivement instaurée dans les deux établissements tout en laissant une place significative à la spécialisation de certaines fonctions, parce que ce nouveau principe organisationnel s'est heurté aux logiques d'action en place. En effet, comme le rappelle le directeur de l'un des deux établissements, « il ne suffit pas de décréter la polyvalence pour qu'elle se mette en place. Il faut une organisation compatible avec la polyvalence, des régimes de travail et des locaux adaptés ». Des phénomènes d'inertie autour de la règle précédente basée sur un principe de spécialisation ont persisté et ont limité ou ralenti l'instauration de la polyvalence. La polyvalence est venue bouleverser les clivages qui existaient précédemment entre les agents trieurs et les manutentionnaires de la production et placer ces deux catégories sur des fonctions identiques d'agent de traitement du courrier. « *La polyvalence a supprimé les deux catégories de personnel qui étaient la manutention et les contrôleurs. Beaucoup d'anciens ont mal vécu cette intégration* » nous a précisé un agent. Dans les deux établissements, un certain équilibre entre polyvalence et spécialisation a fini par se mettre en place permettant à la fois la flexibilité et l'efficacité productive²⁷.

L'instauration d'un principe de polyvalence généralisée dans les établissements a ainsi remis en cause une cohérence établie depuis longtemps entre un principe organisationnel de

26. Les CTC sont désormais dépendant du réseau aérien assurant les liaisons entre les principaux Hubs sur le territoire. Ce qui conditionne fortement l'organisation temporelle de l'activité des centres.

27. « C'est bon la polyvalence, mais il ne faut pas la pousser à l'extrême. Il faut une part variable de polyvalence au sein de chaque équipe. » (un agent).

spécialisation du travail et une règle de GRH consacrant la séparation du grade et de la fonction. La tension passagère qui en a résulté et qui a engendré momentanément de l'inefficacité productive a donné lieu à un nouvel apprentissage interne de cohérence, de sorte qu'un certain équilibre entre polyvalence, spécialisation et logique de fonction s'installe. Pour reprendre la terminologie synthétisée dans le schéma 3, l'instauration de la polyvalence a généré de l'inertie organisationnelle autour de la règle de spécialisation puis des coûts de destruction de cohérence (entre le principe organisationnel de spécialisation et le principe de GRH) et de construction d'une nouvelle cohérence basée sur un équilibre entre polyvalence et spécialisation et principe de GRH.

Enfin, les établissements postaux ont mis en place des réductions de la ligne hiérarchique passant d'une structure en cinq niveaux hiérarchiques à une structure à quatre niveaux hiérarchiques. Pour réaliser cette exigence émanant des directions régionales, les deux établissements ont dû placer plus ou moins artificiellement certains de leurs cadres hiérarchiques sur des positions fonctionnelles. Toutefois, pour répondre à des exigences productives d'organisation des flux et de management, ces derniers ont conservé des responsabilités hiérarchiques. « *Normalement, on est des experts, on n'est pas sur une ligne hiérarchique mais on donne quand même des directives aux chefs d'équipe.* » (Un cadre.) Cet exemple montre comment les directions et plus largement l'ensemble du personnel des deux établissements adaptent les règles qui leur sont imposées et composent des équilibres, construisent de la cohérence avec leurs configurations productives, leur logique de management et leur environnement proche.

3.2.3 L'application des règles de GRH au sein des deux établissements

Les règles de GRH présentées précédemment ont été déclinées dans les deux établissements enquêtés. Le changement des règles de gestion des agents fonctionnaires, qui sont basées dorénavant davantage sur le "professionnalisme" et l'individualisation de la relation salariale, a conduit à reconsidérer au sein des deux établissements leur articulation avec les principes d'organisation du travail. Par ailleurs, l'élaboration de règles clairement définies de gestion des agents contractuels conduit à repenser l'articulation des deux statuts d'emploi (fonctionnaires et contractuels).

Tensions autour de la mise en place de l'individualisation du régime des fonctionnaires

Les nouvelles règles de gestion des fonctionnaires insistent particulièrement sur la valorisation de l'expérience professionnelle et sur la gestion des compétences. Ainsi par exemple, la procédure de promotion tient compte, davantage que le système du concours (valorisant les connaissances académiques), des compétences déployées par les candidats et de leurs capacités futures à assurer une fonction déterminée.

Ce nouveau principe valorisant les capacités professionnelles des agents est venu rencontrer favorablement la mise en place de la polyvalence dans les CTC en permettant aux agents les plus démunis d'accéder à un élargissement de leurs compétences. En même temps, les nouvelles fonctions spécialisées instaurées dans les deux établissements ont permis de reconnaître à certains agents des compétences spécifiques. Une cohérence s'est donc construite assez "naturellement" (parce que les logiques ne s'opposaient pas) entre un nouveau principe organisationnel (la polyvalence combinée à une certaine spécialisation) et un nouveau principe de GRH.

Par contre, le principe d'individualisation qui marque dorénavant davantage les règles de rémunération et d'évaluation s'est heurté aux traditions collectives et aux principes d'organisation du travail des deux établissements. En effet, ont été mis en place dans les deux établissements des entretiens d'appréciation qui ont remplacé la notation administrative et qui visaient une appréciation du comportement d'un agent et se voulaient un outil primordial de la gestion des compétences individuelles. Les entretiens menés auprès des différentes catégories de personnel ainsi qu'un examen des supports d'entretien d'appréciation sur les trois années 1995, 1996 et 1997 ont montré que ce nouvel outil ne permettait pas une réelle différenciation des individus.

En effet, les notes attribuées et les remarques faites par les évaluateurs étaient très homogènes. Cette individualisation de l'évaluation était atténuée dans l'un des établissements par la nécessité de concertation entre évaluateurs qui ne pouvaient observer de manière continue leurs agents du fait des configurations organisationnelles²⁸. Dans l'autre établissement, dont l'organisation du travail reposait sur une structuration en équipe, ce problème d'observation ne se posait pas mais les évaluateurs limitaient la différenciation entre agents par souci de maintien de la cohésion sociale au sein des équipes. Malgré tout, les contraintes organisationnelles n'expliquent pas entièrement la difficulté d'instaurer une différenciation entre les agents. Des considérations égalitaires interviennent aussi : pour que l'appréciation soit légitime aux yeux du personnel, il fallait la rendre collective comme le souligne un cadre, « *il faut discuter les cas difficile où il risque d'y avoir une contestation syndicale* ». Un certain équilibre s'est donc mis en place entre une logique d'évaluation individuelle et une logique collective fortement ancrée dans les organisations du travail.

L'instauration d'une logique d'individualisation dans la gestion des agents fonctionnaires révèle ainsi une importante inertie organisationnelle autour du principe d'égalité de traitement des fonctionnaires qui provient de l'attachement de ces derniers au principe d'égalité et d'une certaine cohérence avec les caractéristiques de l'organisation du travail. Une nouvelle cohérence se construit progressivement pour faire accepter l'évaluation et donc la possibilité de distinguer les salariés entre eux.

Tensions autour de la coexistence de deux populations de postiers (fonctionnaires et contractuels)

De leur côté, les agents contractuels des établissements enquêtés ont vu leur statut d'emploi modifié par leur rattachement (pour la quasi-totalité d'entre eux) à la "Convention commune". La modification des règles de gestion de ces personnels a contribué à stabiliser davantage les agents contractuels dans les établissements parce que leur sont reconnus désormais un droit à la promotion et à la formation, parce qu'ils suivent un entretien d'appréciation et parce qu'ils sont positionnés, comme les fonctionnaires, dans la même grille de classification. Toutefois des différences dans le statut d'emploi et dans les pratiques RH déployées par les établissements sont maintenues entre les contractuels et les fonctionnaires. En effet, la rémunération des agents contractuels est inférieure à celle des fonctionnaires ; elle est ajustée au minimum conventionnel, et, malgré une progression à l'ancienneté, le différentiel de rémunération est maintenu. Comme le rappelle cet agent fonctionnaire, « *l'entreprise va continuer sa politique de contractuels parce qu'un contrôleur vaut trois contractuels* ».

En dehors de ces règles différenciées de GRH, les agents contractuels sont soumis à des conditions de travail différentes de celles des fonctionnaires. Nous avons en effet constaté que, dans les deux établissements, les agents contractuels acceptaient de travailler sur des horaires atypiques peu recherchés par les fonctionnaires²⁹ et sur des tâches délaissées par les fonctionnaires (comme le fait remarquer un agent contractuel, « on fait ce que les titulaires ne veulent pas faire »). Et, de manière générale, les agents contractuels présentent moins de résistance aux décisions de la hiérarchie ; un agent contractuel précise que « pour les responsables, les contractuels sont plus conciliants ». Les établissements trouvent ainsi, avec les agents contractuels permanents, des sources de flexibilité interne dans la répartition des tâches³⁰. Le recrutement d'agents sous CDD permet également de faire face aux variations de l'activité et de remplacer les personnels permanents absents.

La gestion duale des ressources humaines postales présente donc une certaine cohérence avec les contraintes de l'activité et de l'organisation du travail, comme il en a toujours été dans les établissements postaux depuis les années 1970-80. Toutefois, l'augmentation de la part des

28. L'organisation du travail prévoyait en effet dans cet établissement une double rotation des agents d'exécution et des encadrants de proximité sur les chantiers de travail qui limitait les possibilités d'observation des comportements.

29. Un représentant syndical nous a révélé que « les agents contractuels prennent les horaires que les titulaires refusent ».

30. Selon cet agent fonctionnaire, 7 les agents contractuels font à peu près le même travail que nous mais ils sont corvéables à merci, ils sont plus polyvalents, ils remplacent les titulaires ».

agents contractuels au cours des années 1990 et la volonté de stabiliser les agents contractuels dans l'entreprise exacerbent davantage les différences de conditions d'emploi et de travail entre les deux populations et conduisent à poser autrement la question de leur coexistence. La cohérence interne de la politique de GRH duale est questionnée ici.

En effet, les observations de cette coexistence au sein des deux établissements montrent que les deux populations se juxtaposent plutôt qu'elles ne coopèrent comme le précise ce cadre : « *Les titulaires et les agents contractuels ne se rencontrent pas tellement du fait des horaires et des différences d'âge. La cohabitation n'est pas étroite, on se juxtapose.* » Cette juxtaposition ne conduit pas à des dysfonctionnements organisationnels majeurs³¹ (au contraire elle est un gage de flexibilité interne), et globalement, les agents contractuels et les fonctionnaires s'entraident le plus souvent comme le mentionne cet agent contractuel : « *En général, les titulaires nous aident, mais on ne demande pas à ceux qui nous sont antipathiques.* » Toutefois les agents contractuels reconnaissent qu'il faut une certaine ancienneté dans l'établissement pour que la collaboration entre ces deux populations se réalise : « *Les relations avec les titulaires sont bonnes. Parfois ils font des réflexions comme "tu n'as qu'à mettre une auxiliaire, elles sont là pour ça", mais ça a toujours existé. Avec l'ancienneté on arrive à se défendre.* » Si la cohabitation entre ces deux populations n'a pas réellement de conséquence néfaste sur l'activité productive, il n'en reste pas moins qu'une segmentation du collectif de travail persiste. Ainsi que le rappelle cet agent : « *Il y a une barrière entre les titulaires et les agents contractuels.* »

Cette cohabitation suscite par ailleurs certaines interrogations chez les salariés fonctionnaires et contractuels quant à leur statut d'emploi. Les fonctionnaires s'inquiètent de l'augmentation du nombre de contractuels dans les établissements qui risque de remettre en cause la pertinence du statut de la Fonction publique et le financement des retraites des fonctionnaires : « *La Poste va remplacer les titulaires par des agents contractuels, notre trace va s'effacer.* » D'autre part, certains fonctionnaires interrogés dans les deux établissements contestent la légitimité des agents contractuels qui n'ont pas connu les mêmes conditions d'embauche, c'est-à-dire le passage nécessaire par Paris à la suite d'un concours : « *Les relations avec les contractuels sont bonnes dans l'ensemble mais il y a quand même une jalousie de certains titulaires. Les agents contractuels vont avoir un plan de carrière. Par rapport à des agents titulaires qui sont passés par Paris... Mais ce n'est pas de leur faute, ce n'est pas un bon procès à leur faire, s'il n'y a pas de concours.* »

Les agents contractuels, de leur côté, expriment parfois un sentiment d'injustice du fait des différences de traitement dans le travail et dans les rémunérations : « *On fait le même travail que les titulaires, on devrait avoir les mêmes salaires. Parfois, on se demande si le patron comprend.* » Toutefois une partie des agents contractuels dans les deux établissements accepte ces conditions inégales (il s'agit principalement des enfants de postiers) comme le témoignent ces propos : « *Ça ne me gêne pas de recevoir moins que les titulaires, ils ont de l'expérience, ils ont des années d'ancienneté, c'est normal qu'ils soient payés plus.* » ; « *C'est normal qu'un titulaire gagne plus parce qu'il a passé des concours.* »

Par ailleurs, le manque de cohésion du collectif de travail est également problématique pour les organisations syndicales qui éprouvent des difficultés à défendre deux catégories de salariés ayant des intérêts différents et parfois divergents. Comme le rappelle ce représentant syndical SUD : « *On essaie de faire comprendre que les titulaires et les agents contractuels ont les mêmes conditions de travail, mais entre les agents contractuels et les titulaires, c'est ingérable. La direction les met dos à dos. Les titulaires disent, "on est dans la merde à cause des agents contractuels". Les agents contractuels disent "si les titulaires refusent de changer d'horaire de travail, on n'aura pas notre temps complet". Ça démotive le personnel, c'est le résultat des mises en œuvre de la direction.* » Le discours des représentants syndicaux s'est progressivement

31. Cependant il arrive que des informations ne soient pas transmises entre agents contractuels et fonctionnaires. Selon les propos de cet agent contractuel, « certains [fonctionnaires] sont indifférents par rapport aux agents contractuels, ils ne transmettent pas toujours l'information ».

construit autour de la défense d'un statut unique de postier³² et autour de la lutte contre la situation de précarité relative des agents contractuels.

Finalement, la coexistence de deux régimes différents d'emploi au sein d'un même établissement est source d'efficacité productive puisqu'elle permet la réalisation des objectifs d'activité. En ce sens, elle sert la stratégie car elle vise, par la présence des agents contractuels, à introduire davantage de souplesse dans le fonctionnement productif des deux établissements et conduit à réduire les coûts de la main d'œuvre. Cette cohérence est source d'efficacité statique. Cependant elle fragilise largement le collectif de travail qui se trouve segmenté. Cette segmentation risque également de remettre en cause la cohérence interne de la politique de GRH, au moins tant que fonctionnaires et contractuels continueront de se "croiser" dans les établissements postaux: Cette cohérence fragilisée est potentiellement source de conflit comme le rappelle ce représentant CFDT : « *On installe deux statuts, ce n'est pas sein. À terme, il n'y aura plus que des agents contractuels.* »

Au niveau des établissements, le processus de mise en cohérence entre la stratégie et la politique duale de GRH se trouve gérée au quotidien par le management opérationnel qui retire des gains d'efficacité par l'utilisation d'une main d'œuvre contractuelle plus flexible, mais qui doit faire face aux tensions sociales sources de fragilité aujourd'hui mais probablement demain. La mise en cohérence a posteriori met donc en évidence le rôle du management opérationnel et les actions quotidiennes des opérateurs qui doivent mettre en adéquation les contraintes environnementales, les directives stratégiques imposées par le sommet, les contraintes productives et les règles de GRH33.

Conclusion

Cette analyse du cas postal montre toute la nécessité de considérer les jugements de cohérence et les processus de mise en cohérence qui se déroulent aux différents niveaux opérationnels pour comprendre comme s'articulent la stratégie et la politique de GRH. La cohérence *a posteriori* semble en effet déterminante pour l'efficacité d'une organisation. Elle nécessite toutefois, d'un point de vue méthodologique, d'accéder au plus près des processus opérationnels pour comprendre comment les acteurs de l'entreprise perçoivent des éléments perturbateurs internes (telles que les orientations stratégiques) et externes (évolutions des conditions environnementales) et construisent des équilibres entre différentes logiques organisationnelles. Cette condition conduit ainsi à privilégier des monographies d'entreprises plutôt que des études sur de nombreuses entreprises, avec toutes les limites relatives à cette méthode. Cependant nous pensons qu'une telle approche est à même de compléter les études réalisées jusque là sur la cohérence organisationnelle.

Bibliographie

Ansoff I.H. (1968), "Vers une théorie stratégique des entreprises", *Économies et Sociétés, mars, Tome II, n° 3, p. 535-565.*

Appelbaum E. & Batt R. (1994), "The New American Workplace - Transforming Work Systems in the United States", *Ithaca, Cornell University Press.*

32. « Si on cantonne les agents contractuels à n'être qu'une spécificité, on ne prend pas en compte leur besoin d'être reconnu comme travailleur. La direction abuse de la division, nous on rassemble les gens. On ne peut pas se positionner en distinguant les deux populations, on fait un discours d'unité. » (un représentant du syndicat CGT)

33. La fonction importante du management opérationnel dans ces processus de mise en cohérence est justement soulignée par P.-E. Tixier (2002, p.158) : « Il n'existe pas toujours de projet managérial clairement explicité et leur évolution n'est pas toujours affichée comme une priorité. En revanche, les normes managériales, longtemps restées implicites, sont formalisées pour compenser les incertitudes par des efforts de transparence interne. La coprésence de ces stratégies démontre qu'il n'existe pas une seule forme de modernisation, mais plusieurs qui coexistent dans l'action, se télescopent, créent des interdépendances, se contredisent en posant pour les acteurs la question du sens des réformes. Les politiques engagées rencontrent ainsi des circonstances contingentes qui, loin des schémas a priori, se traduisent par une multiplicité d'effets sociaux induits que l'organisation doit intégrer pour construire son efficacité. »

- Argyris C. & Schön D.A.** (1996), "Organizational Learning - Theory, Method and Practice", New York, Addison-Wesley Publishing Company.
- Balkin D.B. & Gomez-Meja L.R.** (1990), "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 153-169.
- Baron J.N., Burton M.D, Hannan M.T.** (1996), "The road taken : origins and evolution of employment systems in emerging companies", *Industrial and Corporate Change*, vol. 5, n° 2, p. 239-275.
- Barreau J.** (1995), "La réforme des PTT Quel avenir pour le service public ?", Paris, *La Découverte*.
- Beaumont P. B.** (1993), "Human Resource Management – Key Concepts and Skills", London, Sage.
- Brochier D. & Roman B.** (1999), "Autonomie des acteurs et performance de l'organisation : le cas d'un réseau bancaire", *Actes du 10^e Colloque de l'AGRH, Lyon*, p. 251-262.
- Brousseau E. & Rallet A.** (1995), "Efficacité et inefficacité de l'organisation du bâtiment : une interprétation en termes de trajectoire organisationnelle", *Revue d'Économie Industrielle*, n° 74, 4^e trimestre, p. 9-30.
- Cavestro W.** (1995), "Innovation, organizational and individual learning within the firm : a theoretical approach", *Actes de la 7^e conférence de l'EALE, 7-10 septembre, Lyon*, 10 p.
- Chandler A.** (1992), "Organizational capabilities and the economic history of the industrial entreprise", *Journal of economic perspectives*, vol. 6, n° 3, p. 79-100.
- Damesin R.** (2002), "La Poste : territoires, marché et compromis sociaux", dans Tixier P.E. éd., "Du monopole au marché - Les stratégies de modernisation des entreprises publiques", Paris, Éditions La Découverte, collection Textes à l'appui, p. 100-125.
- Darrigrand A. & Pelissier S.** (1997), "La Poste", Paris, Presses Universitaires de France, collection Que Sais-je ?
- Duberley J. P. & Burns N. D.** (1993), "Organizational Configurations Implications for the Human resource/personne management debate", *Personnel Review*, vol. 22, n° 4, p. 26-34.
- Durand T.** (2000), "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février, p. 84-102.
- Eustache D.** (1996), "Les nouvelles pratiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés", *CEREQ, étude n° 69*.
- Favereau O.** (1989), "Vers un calcul économique organisationnel ?", *Revue d'Économie Politique*, n° 2, p. 322-354.
- Favereau O.** (1995), "L'économie des conventions Politique d'un programme de recherches en sciences sociales", *Actuel Marx Théorie de la régulation Théorie des conventions*, n° 17, 1^{er} semestre, p. 103-113.
- Gomez-Meja L. R. & Balkin D. B.** (1992), "Compensation, organizational strategy, and firm performance", *Cincinnati, South-Western Publishing Co.*
- Guilhon A. & Trépo G.** (1999), "Les implications sur la GRH d'une analyse de l'organisation comme un système d'apprentissage organisationnel : les résultats d'une comparaison France Telecom / Air France", *actes du 10^e colloque de l'AGRH, Lyon*, p. 549-561.
- Guilhon B. & Huard P.** (1999), "La firme comme espace cognitif - Portée et limites", dans Baslé M., Delorme R., Lemoigne J.L. et Paulré B. dir., "Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie - Théories et analyses empiriques", Paris, L'Harmattan, p. 139-163.
- Hamdouch A. & Maman C.** (1995), "Les dimensions relationnelles de l'apprentissage intra-organisationnel", dans Lazaric N. & Monnier J-M. dir., "Coordination économique et apprentissage des firmes", *Economica, Paris*, p. 39-56.
- Hansen G.S. & Wernerfelt B.** (1989), "Determinants of firm performance : the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol.10, n° 6, november-december, p. 399-411.
- Havard C.** (2000), "Entreprise, efficacité et règles organisationnelles - Analyse de la cohérence et de la pertinence des règles de deux établissements postaux", *thèse de doctorat de sciences économiques, université de Rennes II*.
- Hendry C.** and Pettigrew A. (1990), "Human resource management : an agenda for the 1990's", *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), p. 17-44.
- Hendry C. and Pettigrew A.** (1992), "Patterns of strategic change in the development of human resource management", *British Journal of Management*, 3(3), p. 137-156.
- Itoh H.** (1994), "Japanese human resource management from the viewpoint of incentive theory", dans Aoki M. & Dore R. dir., "The Japanese Firm", Oxford, Oxford University Press, p. 233-264.

- Koike K.** (1994), "Learning and incentive systems in Japanese industry", dans Aoki M. & Dore R. dir., *"The Japanese Firm - Sources of Competitive Strength"*, Oxford, Oxford University Press, p. 41-65.
- Larcher G.** dir. (1997), "La Poste, opérateur public de service public face à l'évolution technique et à la transformation du paysage postal européen", *Commission des affaires économiques et du Plan*, octobre.
- Legge K.** (1995), "Human Resource Management - Rhetorics and realities", London, MacMillan Business.
- Lorino P.** & Tarondeau J.-C. (1998), "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février, p. 5-17.
- March J. G.** (1991), "Décisions et organisations", Paris, Les Éditions d'Organisation, traduction française de *Decisions and Organisation*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989.
- Marengo L.** (1992), "Coordination and organizational learning in the firm", *Journal of Evolutionary Economics*, 2, p. 313-326.
- Mbengue A.** & Petit D. (2001), "Stratégie et gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, n° 132, janvier-février, p. 4-10.
- Michon F.** (1994), "La construction de l'emploi dans l'entreprise - Quelques résultats de recherche", *Economies et Sociétés*, n° 8, p. 5-33.
- Midler C.** (1994), "Évolution des règles de gestion et processus d'apprentissage", dans Orléan A., *"L'analyse économique des conventions"*, Paris, PUF, p. 335-369.
- Miles R. E. & Snow C. C.** (1984), "Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 36-52.
- Milkovitch G. T.** (1988), "A strategic perspective on compensation management", in Ferris G.R. & Rowland K.M. eds, *"Research in personnel and human resources management"*, Greenwich, JAI Press, vol. 6, p. 263-288.
- Montemayor E. F.** (1996), "Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms", *Journal of Management*, 22, p89-908.
- Nizet J. & Pichault F.** (1998), "L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites", dans Allouche J. & Sire B. dir., *"Ressources humaines - Une gestion éclatée"*, Paris, *Economica*, p. 13-45.
- Pichault F.** (1995), "La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable", *actes du 6^e colloque de l'AGRH, Poitiers*, p. 594-605.
- Reynaud J. - D.** (1997), "Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale", Paris, Armand Colin, 3^e édition.
- Teissier C.** (1997), "La Poste : logique commerciale / logique de service public - La greffe culturelle", Paris, L'Harmattan.
- Tixier P. - E.** (2002), "Du monopole au marché - Les stratégies de modernisation des entreprises publiques", Paris, Éditions La Découverte, collection *Textes à l'appui*.
- Tremblay P.** (1995), "The organisational assets of the learning firm", *Human Systems Management*, vol. 14, p. 7-20.
- Whittington R.** (1993), "What is Strategy and Does it Matter ?", London, International Thomson Business Press.