

LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES, LEVIER DE CRÉATION DE VALEUR? DU VOLONTARISME DES DISCOURS AU SCEPTICISME DES ACTEURS

Géraldine Schmidt¹, Loris Guéry², Estelle Mercier³, Didier Mottay⁴

INTRODUCTION

Considérée au cours des années 1980 comme stratégique, la gestion des ressources humaines est présentée à partir de la fin des années 1990 comme un moteur de la création de valeur. Dans les deux cas, c'est bien l'idée de la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance de l'entreprise qui est sous-tendue. Cette évolution dans les discours cherchant à légitimer la place de la fonction ressources humaines dans l'entreprise et à tenter de la valoriser autant que peut l'être la fonction financière, est-elle une simple évolution de la rhétorique développée par les acteurs qui y trouvent un intérêt, ou est-elle représentative d'une réelle transformation de la fonction, qui serait désormais effectivement partie prenante de la performance de l'entreprise ? Force est de constater, au-delà de la poursuite de mouvements de fond tels que l'individualisation de la gestion des ressources humaines ou le partage de la fonction (Cadin et Guérin, 1999), que des transformations organisationnelles touchant la fonction ressources humaines sont engagées, notamment en lien avec le recours aux technologies de l'information (Picq, 2003). Dès lors, comment ces transformations actuelles participent-elles à l'accroissement de la performance ? Quelle est la nature de cette performance et de la création de valeur ? Au-delà des évolutions de nature structurelle, quelles sont les manifestations concrètes du recours aux technologies de l'information, présentées comme un vecteur de modernisation et de performance ? Comment, au niveau opérationnel, la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance des salariés ?

1 Chercheure GREGOR, IAE de Paris 1, France. Courriel : schmidt.iae@univ-paris1.fr

2 GREFIGE, IAE, Université Nancy 2, France.

3 GREFIGE, Université Nancy 2, France.

4 Université de Toulouse.

L'ensemble de ces questionnements est posé dans le cadre d'une recherche empirique menée au sein de la fonction ressources humaines de France Télécom. Cette recherche a permis de suivre les transformations de la fonction ressources humaines au cours des dernières années et d'évaluer sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Les modalités de gestion des ressources humaines déployées envers certains des salariés de la fonction, potentiellement créatrices ou accompagnatrices de la performance individuelle de ces salariés, ont également été étudiées.

1. VERS LA CONTRIBUTION À LA CRÉATION DE VALEUR : LE DISCOURS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES COMME ACTEUR DE LA PERFORMANCE

1.1. La fonction ressources humaines : un acteur stratégique ?

Les années 1980 ont marqué l'avènement de la dimension stratégique acquise par la fonction ressources humaines. En se fondant sur le principe selon lequel la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité de réaction aux transformations de ses marchés, la gestion des compétences est progressivement apparue aux yeux des dirigeants comme un enjeu majeur. Dans la droite ligne de l'approche basée sur les ressources, les salariés sont alors appréhendés comme étant en mesure de fournir un avantage concurrentiel à leur entreprise, voire deviennent « l'actif le plus important de l'organisation » (Lepak et Snell, 1998, p.215). Émerge alors une gestion renouvelée des ressources humaines, caractérisée par une « considération accrue pour l'élément humain et le rôle important qu'il peut jouer dans l'organisation » (Guérin et Wils, 1992, p.224). En reconnaissant l'importance des salariés dans la performance de l'entreprise, c'est dans le même temps la fonction ressources humaines qui est légitimée (Godelier, 1998) et acquiert une portée stratégique.

Cette mise en exergue de la dimension stratégique de la fonction ressources humaines n'est néanmoins pas exempte de limites et de critiques. La fonction est-elle véritablement stratégique et catalyseur de la performance, ou s'agirait-il plutôt d'un discours valorisant ? Cadin et Guérin (1999) s'interrogent sur la dimension rhétorique de ce discours et mettent en évidence son triple rôle. Un rôle d'idéal type tout d'abord, que les spécialistes des ressources humaines soulignent dans le but de montrer la GRH sous un meilleur jour. Un rôle symbolique ensuite, dans une perspective de légitimation et de reconnaissance de la place occupée dans l'environnement organisationnel. Un rôle idéologique enfin, sorte de prophétie auto-réalisatrice, qui pourrait transformer les pratiques. De même, Pichault et Rorive (2003) soulignent que, au sein des nouvelles formes organisationnelles que sont les réseaux, la direction des ressources humaines est

moins stratégique que les discours ne l'ont mis en avant pendant longtemps. Néanmoins, quelle que soit la réalité de la dimension stratégique de la fonction ressources humaines, celle-ci se trouve désormais confrontée à l'obligation de participer à la création de valeur.

1.2. Les transformations contemporaines de la fonction ressources humaines : quelle participation à la création de valeur ?

L'obligation faite aux entreprises de créer de la valeur n'est pas nouvelle en soi, mais le changement réside dans la manière dont elle s'exprime en interne : il est « de règle aujourd'hui d'en innover toute l'organisation. Les directions générales ont inversé leur rôle : au lieu de prendre en charge ces demandes et de ne les répercuter que sous une forme médiée, indirecte, à travers la structure, elles les relaient avec force pour les injecter à l'intérieur de l'organisation » (Laroche, 2000, p.23). Tout comme les autres fonctions support, la fonction ressources humaines est confrontée à la nécessité de justifier ses activités et de participer à la création de valeur.

Cependant, comme c'est le cas pour la performance, les discours portant sur la création de valeur issue des activités de la fonction ressources humaines présentent la limite de rarement définir la nature de la valeur créée. Est-elle d'ordre strictement actionnarial ou est-elle, à l'inverse, plus large ? Dans ce dernier cas, la valeur client, la valeur salarié et la valeur sociétale pourraient être prises en compte (Besseyre Des Horts, 2002). De plus, une ambiguïté forte marque les discours relatifs à la transformation de la fonction ressources humaines puisqu'ils englobent, d'une part, la nécessité de réduire les coûts de la fonction et, d'autre part, un discours valorisant qui présente une fonction recentrée sur ses activités qui participent à la création de valeur. Ainsi « dans l'ordre du discours, les ressources humaines sont toujours la première ressource de l'entreprise. Par contre, dans les pratiques, les ressources humaines sont devenues une variable d'ajustement soumise à des impératifs financiers » (Wacheux, 2002, p.93). De même, les conséquences de la nécessité de réduire les coûts des fonctions supports sont prégnantes sur la fonction ressources humaines, où se sont succédées réductions de budget, réductions d'effectifs, voire externalisation de certaines de leurs activités (McKee, 1997).

Hormis la réduction de ses coûts, comment la fonction ressources humaines peut-elle contribuer à la création de valeur ? À partir de l'analyse fondée sur les ressources, « la valeur d'une activité RH dépend de sa capacité à aider l'entreprise à obtenir un avantage compétitif ou à développer ses pôles de compétences » (Lepak, Snell, 1998, p.222). Ainsi, selon Ulrich (1996), les seules armes

concurrentielles dont disposent encore les entreprises sont l'organisation et les ressources humaines, en ce sens que les autres variables susceptibles de constituer le socle d'un avantage compétitif peuvent être imitées à plus ou moins court terme (coût, technologie, fabrication, distribution, caractéristiques des produits). Ce n'est alors pas la FRH en elle-même qui crée de la valeur, mais la bonne réalisation de ses activités qui rend possible le développement d'un avantage concurrentiel. C'est également en ce sens que Sire et Guérin (1998) notent que les ressources humaines ont potentiellement une influence positive sur la performance économique de l'entreprise.

De fonction support, la FRH se dirigerait vers une fonction créatrice de valeur, articulée autour de quatre rôles, les deux premiers étant focalisés sur l'opérationnel (expert administratif et développeur de la motivation), les deux derniers sur la stratégie (partenaire stratégique et agent de changement) (Ulrich, 1996). Le rôle d'expert administratif reprend le rôle traditionnel de la fonction, mais avec une amélioration de l'efficacité des processus RH par l'intermédiaire de leur simplification et de leur automatisation. Ceci permet de dégager des ressources, en termes de personnel et de temps, qui peuvent être redéployées en direction des trois autres rôles.

Les technologies de l'information occupent une place importante dans la reconfiguration de la fonction ressources humaines et dans l'amélioration de sa performance, notamment en termes d'automatisation des processus et de report de certaines tâches sur les salariés ou leurs managers (saisie des congés ou mise à jour des données personnelles) (Silva, 2001 ; Bietry, 2002). Ces transformations libérant les membres de la FRH d'un certain nombre d'activités, ceux-ci peuvent se concentrer sur les activités créatrices de valeur (comme le recrutement ou la rémunération), elles-mêmes soutenues par des solutions informatiques (Picq, 2003). Au-delà des apports possibles des technologies de l'information à la FRH, l'intervention de celle-ci auprès des salariés lorsque de nouveaux outils informatiques sont mis à leur disposition peut se révéler nécessaire, afin de surmonter leur résistance ou leurs incompréhensions (Laval, 2000).

1.3. La contribution de la fonction ressources humaines à la performance : trois niveaux d'interrogation

Au-delà du discours traditionnellement diffusé et dont la dimension volontariste semble parfois prégnante, il paraît légitime de s'interroger sur la participation réelle de la fonction ressources humaines et de la gestion des ressources humaines à la performance ainsi qu'à son amélioration. Dès lors, plusieurs questionnements émergent : Quelles sont les transformations actuelles de la fonction ressources

humaines ? Quelles en sont les manifestations ? De quelle manière cela peut-il influencer sur la performance de l'entreprise ? Comment les technologies de l'information interviennent-elles dans ces transformations ? Génèrent-elles de nouvelles formes de contrôle des activités réalisées par la FRH ? À un niveau plus opérationnel, les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent-elles à l'amélioration de la performance ? Les constats opérés au cours d'une étude empirique menée à France Télécom nous conduisent à structurer ces questionnements autour de trois axes principaux : 1) la contribution de la transformation de la FRH à la performance de France Télécom ; 2) le rôle des technologies de l'information comme système de soutien et de rationalisation des activités de la FRH ; 3) la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance individuelle.

La question de la contribution de la GRH et de la FRH à la performance est ici appréhendée au travers d'une monographie de France Télécom. Un chantier lourd de réorganisation de la fonction ressources humaines appelé « RH Demain » y a en effet été mis en œuvre à partir de 1999, visant à alléger la fonction, à en faire un partenaire stratégique et impliquer les managers de premier niveau dans la GRH de leur équipe (France Télécom, 2002). Deux phases successives composent le protocole méthodologique : des entretiens exploratoires, puis des entretiens approfondis réalisés au sein de deux CSRH (Centres de services ressources humaines). Par ailleurs, quelques documents internes relatifs au projet RH Demain et au fonctionnement des CSRH ont été accessibles.

Sept entretiens exploratoires ont été réalisés avec des cadres fonctionnels, l'un à la direction de l'innovation (projet télétravail) et les six autres au sein de la fonction ressources humaines (un à la DRH groupe, trois à France Télécom services RH, deux en DRH de régions). Ces entretiens avaient pour objectif de mieux comprendre le contexte de France Télécom, ses transformations, ses contraintes, mais également la réorganisation de la fonction ressources humaines. La suite du recueil de données s'est opérée dans deux Centres de services ressources humaines. Ces CSRH sont des entités créées dans le cadre de la reconfiguration de la fonction ressources humaines, qui assurent sur dix sites en France la gestion administrative RH et une assistance téléphonique RH pour les salariés et leurs managers. Après avoir rencontré le responsable du projet CSRH, vingt-cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés au sein de deux CSRH auprès des différentes catégories de personnels (deux directeurs de CSRH, quatre responsables d'équipes, dix-neuf salariés opérationnels). Les entretiens ont porté sur l'organisation du travail, ses conséquences sur la performance individuelle et collective, le rôle des technologies de l'information ainsi que les modalités de gestion des ressources humaines déployées pour les salariés opérationnels.

Après retranscription exhaustive, l'ensemble de ces trente-deux entretiens a fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. L'analyse de contenu vise à classer et à interpréter les éléments constitutifs d'un texte, lesquels « ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve » (Robert et Bouillaguet, 1997). Plus précisément, et contrairement aux méthodologies quantitatives d'analyse de contenu, l'approche qualitative liée à l'analyse thématique de contenu réalisée s'attache moins à la fréquence d'apparition des thèmes qu'à leur valeur dans le discours des acteurs (Thiéart, 1999). Sur la base des guides d'entretiens semi-directifs élaborés pour les entretiens exploratoires et approfondis, une grille d'analyse thématique a été construite de manière collective par les différents chercheurs engagés afin de traiter les retranscriptions d'entretiens. Chaque entretien a tout d'abord été analysé individuellement, puis les résultats ont été analysés de manière transversale, thème par thème, pour chaque catégorie d'acteurs rencontrés.

2. L'AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ, PRINCIPAL LEVIER DE LA CRÉATION DE VALEUR PAR LA FRH

Les trois axes de questionnement présentés en introduction trouvent des éléments de réponse dans les données qui ont été collectées durant la recherche empirique. La présentation des résultats suit cette triple interrogation relative à la contribution de la fonction ressources humaines et de la gestion des ressources humaines à la performance. La réorganisation de la FRH qui est mise en œuvre paraît mettre fortement l'accent sur la réduction de ses coûts (2.1.), ce qu'accentue le recours aux technologies de l'information (2.2.). La contribution de la gestion des ressources humaines à la performance individuelle est examinée au travers du cas des salariés de Centres de services ressources humaines (2.3.).

2.1. La réorganisation de la FRH : un accent sur la réduction des coûts

Une étude interne et une comparaison avec ses principaux concurrents conduisent France Télécom en 1998 à reconnaître l'inadaptation de sa fonction ressources humaines au contexte concurrentiel dans lequel se trouve l'entreprise depuis la libéralisation du marché des télécommunications (France Télécom, 2002). L'un des constats opérés porte sur la situation de sureffectif de la fonction avec, qui plus est, une répartition des effectifs elle-même déséquilibrée en faveur de la gestion administrative. Ce constat est largement repris par les cadres rencontrés lors des entretiens exploratoires : « Nous avons une fonction RH qui représentait pratiquement 4% de nos salariés, ce qui est énorme, donc nous avons la prétention et la volonté de la diviser par deux, de faire un gain de 50% et donc de passer à 2% de nos salariés qui gèrent la fonction RH » (responsable de projet à France Télécom, services RH); « on n'avait pas assez de personnes qui

s'occupaient de tout ce qui est formation, emploi, relations sociales, donc qui est bien de la GRH » (responsable du projet CSRH à France Télécom services RH).

Lancé en 1999, le projet RH Demain de réorganisation de la fonction ressources humaines de France Télécom s'articule autour de trois chantiers : 1) le positionnement des managers de premier niveau comme « 1^{er} RH » de leur équipe ; 2) l'évolution organisationnelle de la FRH et la création des CSRH ; 3) le recours aux technologies de l'information. Même si elle apparaît peu mise en avant par l'entreprise, une logique forte de réduction des coûts sous-tend ces différents chantiers. Les personnes rencontrées lors des entretiens exploratoires le reconnaissent bien volontiers, insistant sur l'obligation pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise de s'engager dans de telles démarches : « C'est une nécessité économique, toutes les fonctions supports de l'entreprise, qu'elles soient financières, comptables, SI ou RH sont en train de passer cet engagement-là » (directeur de la stratégie de RH services, France Télécom services RH) ; « on n'emploie pas le terme de "réduction des coûts de la RH", disons "recentrage des activités métiers" » (responsable de projet à France Télécom services RH).

Le premier chantier de RH Demain consiste en une redéfinition du rôle des managers de premier niveau et vise à en faire les « managers 1^{er} RH » de leur équipe. Leur rôle s'éloigne des dimensions traditionnelles liées à l'expertise technique, pour se diriger vers une forte implication dans les processus RH qui touchent les salariés opérationnels. Le manager n'a pas à connaître toutes les règles du volet RH de son activité, mais il doit savoir où trouver l'information, être au courant de la politique RH, être intégré dans les processus RH. C'est à lui que revient la prise en charge des décisions relatives aux processus RH qui concernent les membres de son équipe. Ainsi par exemple, il accorde les congés, gère les plannings, les visites devant le médecin du travail, etc. Ce passage au « manager 1^{er} RH » renforce la charge de travail de ces individus, sur des aspects parfois très complexes comme la gestion du temps de travail. C'est en fait tout un ensemble de tâches qui étaient auparavant effectuées au sein de la fonction ressources humaines qui est désormais reporté sur les managers de premier niveau, ce qui permet de dégager la FRH d'activités non créatrices de valeur et à l'inverse fortement consommatrices de temps et de personnel.

Le deuxième chantier est celui de l'évolution organisationnelle de la fonction ressources humaines et des missions de ses différentes strates. Les missions des DRH de région se recentrent autour des activités productrices de valeur (comme le pilotage de l'emploi ou le développement des compétences), en déclinant les politiques nationales. Au sein de chaque unité opérationnelle se trouve un RRH (responsable ressources humaines), dont le rôle est relativement similaire à celui

de la DRH de région : définition des politiques RH au niveau de son unité dans le cadre donné par la DRH de région et mise en œuvre. Mais l'évolution structurelle majeure qu'a connue la fonction ressources humaines est la disparition progressive, dans les unités opérationnelles, des activités administratives liées aux ressources humaines, dans le but de les regrouper au sein des Centres de services ressources humaines : « Nous supprimons toute la fonction RH de proximité, la saisie ... la saisie quotidienne d'informations, d'absences, de frais de déplacements, enfin tout ce qu'on appelait bureau d'ordre, bureau de ressources humaines à une époque, et c'est centralisé sur des Centres de services ressources humaines qui sont dix en France » (responsable de projet à France Télécom services RH). L'enjeu de cette évolution a bien trait aux gains de productivité, obtenus par la concentration des tâches administratives qui ne sont pas productrices de valeur en un nombre réduit de lieux dédiés à leur traitement : « concentrer la gestion administrative sur un pôle, ce qui veut dire efficacité et puis gain de productivité » (responsable de département en DRH de région).

Le troisième chantier, qui met également l'accent sur la recherche d'économies, est en lien direct avec le développement de l'utilisation des technologies de l'information pour un grand nombre de processus administratifs dans l'entreprise, et notamment au sein de la fonction ressources humaines.

2.2. Les technologies de l'information, vecteurs de l'automatisation des processus

Le report d'activités RH sur les managers de premier niveau ainsi que l'évolution organisationnelle de la fonction s'accompagnent d'un recours massif aux technologies de l'information. Celui-ci a tout d'abord permis d'améliorer la productivité en automatisant des processus RH à faible valeur ajoutée : « On a engagé un vaste chantier qui est organisationnel, des processus, des compétences, mais aussi l'outil, donc l'outil quelque part a apporté sa pierre à ce chantier-là, en dégageant la fonction RH de tâches à faible valeur ajoutée ou à valeur ajoutée nulle » (directeur de la stratégie de RH services, France Télécom services RH). Le premier processus de gestion implanté sur l'intranet RH a été la saisie de la participation et de l'intéressement, c'est-à-dire un choix de placement effectué par chaque salarié. Auparavant, ce processus se concrétisait chaque année par deux fois 150 000 bulletins papiers remplis par les salariés, puis saisis un à un par la fonction RH. Désormais, les informations saisies par les salariés dans l'intranet RH @noo viennent directement alimenter le système d'information RH. Le deuxième processus concerne la gestion des demandes de jours de congés et des *jours de temps libre* (dénomination des jours d'ARTT à France Télécom). Alors que la gestion de l'intéressement et de la participation relève purement d'un choix

personnel du salarié, la prise de congés nécessite la validation par le manager. Par conséquent, une fois que le salarié a déposé sa demande de congés sur intranet, elle est automatiquement transmise au manager de ce salarié, qui valide ou non la demande. La demande validée électroniquement, l'information est transmise directement au système d'information RH. L'exemple de la gestion des demandes de congés est particulièrement éclairant sur les gains financiers qui peuvent être générés. En effet, il y avait environ 1 200 000 demandes de congés qui circulaient sous forme papier chaque année chez France Télécom. Avec l'accord OARTT signé en 2000 et donc les jours de temps libre supplémentaires à prendre en cours d'année, les prévisions tablaient sur plus de 7 000 000 de demandes papier par an. Au travers de cette évolution de la fonction ressources humaines et du recours aux technologies de l'information, toute une partie des processus qui sont peu porteurs de valeur ajoutée, auparavant traitée par du personnel administratif, est reportée sur les salariés et leurs managers. Cette idée se retrouve dans le slogan d'@noo, le *libre service salarié* implanté sur l'intranet de l'entreprise : « Parce que c'est @noo, c'est à vous d'agir. » Ce mouvement va en s'accroissant, puisqu'au fil du temps chaque salarié deviendra responsable de l'actualisation des données personnelles le concernant, comme par exemple sa situation familiale.

Au-delà de l'automatisation des processus, les technologies de l'information interviennent également en tant que soutien aux managers de premier niveau afin de faciliter la prise en charge de leur rôle de « 1^{er} RH » de leur équipe. @noo intègre ainsi un espace spécifique aux managers, où ils disposent d'informations et d'outils de gestion. Les informations comprennent l'ensemble de la réglementation RH et les accords spécifiques à l'entreprise, ainsi que les marges de manœuvre dont dispose l'encadrement de premier niveau dans la gestion de son équipe. Les outils visent à alléger le poids de certaines activités des managers, dans un contexte où le passage au « manager 1^{er} RH » a accru leur charge de travail. Avant qu'il ne soit supprimé pour des raisons budgétaires, les managers ont ainsi bénéficié d'un outil appelé GTT, destiné à la gestion du temps de travail, laquelle s'était considérablement compliquée avec la coexistence de salariés fonctionnaires et contractuels, et la signature de l'accord relatif à l'organisation et à l'aménagement du temps de travail. Cet outil, dont les informations étaient mises à jour quotidiennement par le SIRH (absences validées, etc.), leur venait ainsi en aide en leur fournissant certains indicateurs, comme le nombre d'heures supplémentaires réalisées, la répartition entre les heures récupérées et les heures payées, les soldes de jours de congés, de jours de temps libre, etc.

Les technologies de l'information sont au final un levier important de la transformation de la fonction ressources humaines, que ce soit par la prise en charge de la gestion de processus non créateurs de valeur ou par le soutien

qu'elles apportent aux « managers 1^{er} RH ». Dans les deux cas, leur rôle va de la diffusion d'informations à l'automatisation de processus. Cette dernière, qui doit permettre à la FRH de se recentrer sur ses activités créatrices de valeur, est particulièrement marquée et renforce la dimension « réduction des coûts » comme enjeu fondamental de la réorganisation de la FRH. Les technologies de l'information ne doivent cependant pas être considérées comme la cause de telles transformations, en ce sens qu'elles demeurent bien la résultante de choix organisationnels qu'elles viennent soutenir.

2.3. Un accompagnement RH limité dans les CSRH : des effets néfastes sur la performance individuelle des salariés

Le troisième niveau de résultats de l'étude empirique concerne la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance. C'est ici plus particulièrement la performance individuelle des salariés des CSRH qui est prise en compte et analysée au regard de trois principales dimensions que sont leur motivation, leur satisfaction et leur implication. Comprendre la performance individuelle nécessite tout d'abord de présenter l'origine professionnelle des salariés ainsi que le travail qu'ils réalisent (2.3.1.), ainsi que les caractéristiques de leurs deux principales activités (2.3.2.). Leurs conséquences en termes de performance individuelle et l'influence de la GRH peuvent alors être analysées (2.3.3.).

2.3.1. Une polyvalence sur les processus RH qui nécessite une montée en compétences lourde

Les nouvelles entités que sont les Centres de services ressources humaines ont constitué le terrain d'observation de la manière dont la gestion des ressources humaines peut contribuer à la performance. Comme cela a été précisé auparavant, les CSRH sont des structures créées à France Télécom dans le cadre de la reconfiguration de la fonction ressources humaines afin d'améliorer la performance de la gestion administrative. Le responsable du projet CSRH explique que, du fait des réductions d'effectifs dans les services RH en directions régionales et en unités opérationnelles, les CSRH ont récupéré une partie de ces personnels qui ont été redéployés, mais également d'autres personnes redéployées et originaires de services principalement administratifs, mais également techniques. Au niveau national, la proportion d'assistants de gestion (c'est-à-dire les salariés opérationnels) issus de la filière RH est très variable, puisqu'elle va de 20% à 70% (directrice du CSRH B). Dans les CSRH A et B que nous avons étudiés, cette proportion se situe dans le bas de la fourchette. Les assistants de gestion sont pour l'essentiel originaires de fonctions support ayant connu des fermetures de

services ou tout du moins des réductions d'effectifs, comme le services des achats ou de la comptabilité. Ils se sont portés volontaires pour intégrer les CSRH, mais n'avaient pas pour autant souhaité quitter leur poste précédent : « Ils ont fait un choix, mais de toute façon leur service disparaissait. Donc s'ils n'avaient pas fait le choix de venir au CSRH, ils auraient dû faire le choix d'aller dans un autre service, mais il fallait qu'ils fassent un choix » (directrice du CSRH A). Cette composition hétérogène avec peu de personnel issu de la sphère de la gestion des ressources humaines a nécessité la mise en œuvre de formations lourdes, afin de le faire monter en compétences sur l'ensemble des processus RH traités (aussi bien la rémunération, que le temps de travail ou les frais professionnels notamment). Ces assistants de gestion ont donc suivi une formation Capp Avenir sur une durée d'environ un an. Cette formation, réalisée par alternance (une semaine de cours pour deux ou trois semaines de travail en CSRH), s'est déroulée par modules traitant des règles de gestion, du système d'information, etc. Étant très théorique, elle a été complétée en interne aux CSRH par des formations plus concrètes et ponctuelles réalisées par l'équipe des soutiens, lesquels sont spécialisés sur le traitement des différents processus RH. D'après le cahier des charges des CSRH (France Télécom, 2000), un assistant de gestion :

- participe au traitement des besoins d'un portefeuille de clients affectés à son équipe ;
- contribue à l'établissement d'une relation client en relation avec le correspondant administration du personnel de l'entité concernée ;
- traite la totalité des événements et des actes de gestion d'un salarié ;
- répond aux questions des salariés relatives à leurs situations individuelles ;
- répond aux questions des managers relatives aux règles de gestion RH.

Il en ressort que les missions des assistants de gestion sont principalement de deux ordres : « traiter les actes de gestion administrative (...) informer, conseiller les salariés, les managers et les RH d'unités » sur la gestion administrative (responsable du projet CSRH). La première de leurs missions est donc d'assurer le traitement administratif des actes de gestion correspondant à des décisions prises en unités opérationnelles. La seconde mission est d'informer les managers et les salariés en matière de réglementation RH (droits aux congés selon le statut du salarié, etc.) et de réalisation des actes de gestion. Il s'agit d'une « fonction conseil - assistance, c'est simplement une *hot-line* téléphonique » (responsable du projet CSRH). Les salariés disposent en effet d'un numéro vert pour contacter l'équipe de gestion (composée de quatre à six assistants de gestion) qui les gère personnellement. L'intégration de ces deux tâches permet d'éviter la dimension taylorienne du travail qui serait apparue si une partie des membres du CSRH n'avait fait que du traitement administratif, et l'autre que du soutien

téléphonique : « La volonté et l'insistance sur le fait que chaque équipe de gestion ait un portefeuille et une double mission, c'est bien ça la volonté, c'est bien d'éviter justement la taylorisation, parce que là il était très facile de tomber dans ce biais » (responsable du projet CSRH). Cependant, le principe dans l'organisation du travail est de scinder ces deux missions à la fois dans le temps et dans l'espace : « On fonctionne par roulement pour éviter [...] de perturber ou de parceller effectivement leur travail au quotidien » (responsable du projet CSRH).

2.3.2. Gestion administrative et assistance téléphonique : deux activités aux caractéristiques très différentes

La diversité dans le travail provient plus de l'alternance entre ces deux activités que d'une réelle variété de chacune d'elles. S'il n'y a ni dans l'une ni dans l'autre une réelle variété (une fois les compétences acquises, les processus RH à traiter sont divers, mais leur nombre reste limité et ils n'évoluent pas dans le temps), le degré d'autonomie demeure très différent entre les deux activités. L'assistance téléphonique est ainsi qualifiée de « travail extrêmement contraint » par la directrice du CSRH B. L'existence d'une telle proximité entre les deux activités, mêlée à des différences importantes en termes d'autonomie et de contrôle, est confirmée par les assistantes de gestion avec lesquelles se sont déroulés les entretiens.

Dans le domaine de la gestion administrative, la nature des objectifs qui sont fixés aux assistantes de gestion leur confère une importante liberté dans la gestion de leurs dossiers au quotidien. En effet, le seul objectif étant de réussir à clore les dossiers pour la date limite de mise en paiement, les assistantes de gestion sont libres de définir leurs priorités dans le traitement des différents dossiers et de les gérer de manière autonome : « On a l'échéance du mois de paie, mais après personnellement je m'organise comme je veux » ; « on s'organise en conséquence et on est libre de gérer nos dossiers comme on veut » (Ag/rh⁵). Le contrôle réalisé par les responsables d'équipe est par conséquent peu sensible, consistant plus en un suivi du flux de dossiers traité au regard du volume total de dossiers, qu'en un contrôle du contenu du travail lui-même : « Il vient voir dans nos casiers pour voir si tout est traité, s'il n'y a pas des urgences que l'on aurait laissées » ; « il vient 48 heures avant la fin de la paie pour voir si tout est fait » (Ag/rh). Cependant, s'il n'y a pas de réelle contrainte liée à l'organisation du travail, les assistantes de gestion ressentent une pression forte liée au volume important de dossiers à traiter et de la nécessité de respecter les dates de mise en paiement : « On va d'urgence en urgence » ; « arriver à faire avant la fin de paie tout ce qu'il y a à

⁵ Ag/rh : Assistante de gestion RH

faire ! Il y a des priorités de priorités de superpriorités donc on ne sait plus où sont les priorités dans tout ça » (Ag/rh).

L'assistance téléphonique est plus formalisée que ne l'est la gestion administrative : « En premier on doit s'annoncer, ensuite on demande l'identifiant salarié et on a des infos à rentrer dans la machine, on a des répertoires dans le système informatique où classer les types d'appels » (Ag/rh). Le travail y est contraint à la fois par : 1) le flux des appels et sa répartition entre les personnes présentes ; 2) la formalisation du mode de traitement (les procédures à suivre pour noter le contenu de l'appel et transmettre la demande quand il n'est pas possible de répondre immédiatement) ; 3) les outils informatiques qui sont associés à cette formalisation. Celle-ci doit cependant être nuancée, puisqu'elle demeure largement moindre que celle présente dans les centres d'appels traditionnels de France Télécom (comme les assistances Wanadoo ou Orange). Il n'y a par exemple pas de procédures, de séquences types ou de scripts à suivre : « Non, c'est naturel. On s'annonce, on leur demande leur code identifiant » (Ag/rh). Le travail est par contre ressenti comme étant beaucoup plus parcellisé que ne l'est la gestion administrative : « Pour le téléphone c'est évident qu'on fait des petits bouts de travail. Pour la gestion je dirais c'est quand même plus de A à Z » (Ag/rh).

2.3.3. Face à une performance individuelle contrastée, un accompagnement RH insuffisant

Prise dans son ensemble, la performance individuelle (appréhendée en termes de motivation, de satisfaction et d'implication) des assistantes de gestion est contrastée. Plus précisément, elles sont généralement motivées par leur travail, ce qui se fonde à la fois sur la diversité des processus RH traités et la recherche de la satisfaction des salariés dont elles traitent les dossiers. C'est en fait ce qui est appelé l'organisation du travail par portefeuille (c'est-à-dire traiter l'ensemble des processus RH pour un portefeuille de salariés de France Télécom) qui est plébiscitée, puisqu'elle offre une certaine diversité dans le travail : « On prend un dossier de A à Z [...], on va voir l'évolution, on connaît notre agent, c'est quand même plus facile, plus sympathique à gérer plutôt que de faire un petit truc et puis un autre petit morceau, ça c'est pas bien. Mais là avec le portefeuille c'est très intéressant, c'est varié » ; « je suis ravie, c'est varié, le matin on arrive on ne sait pas sur quoi on va tomber » (Ag/rh). Les assistantes de gestion sont également motivées par la recherche de la satisfaction de leurs « clients », c'est-à-dire des salariés de France Télécom dont elles ont la charge : « Quand on arrive à gérer le dossier en faisant le maximum on est content et ça me fait plaisir aussi pour les agents » ; « quand j'ai quelqu'un qui m'appelle et qui est satisfait. La satisfaction

du client qui m'appelle et qui est content de notre travail, qui reconnaît notre capacité » (Ag/rh). Cette motivation est cependant minorée par le sentiment d'une surcharge de travail, mais également parfois par un manque de reconnaissance par les responsables d'équipes : « On essaie de faire de notre mieux et on a l'impression que ce n'est jamais reconnu. On se fait engueuler quand on ne fait pas telle ou telle chose mais on ne nous dit jamais merci quand on fait bien » (Ag/rh). De même, les redéploiements ainsi que le manque de visibilité de l'avenir de France Télécom influent négativement sur la motivation de certains personnels : « Il y a une telle incertitude qui fait que les gens n'ont plus envie de s'investir dans leur boulot » (Ag/rh).

Les sources de satisfaction aussi bien que d'insatisfaction sont diverses (avec dans ce dernier cas l'exiguïté des locaux ou des problèmes de luminosité par exemple, mais également le manque d'information en interne). Il est néanmoins intéressant de constater que certaines pratiques de gestion des ressources humaines sont source de satisfaction, alors que d'autres génèrent des insatisfactions. Ainsi, la gestion du temps de travail est quasi unanimement reconnue comme un facteur de satisfaction. En effet, hormis les vacations d'assistance téléphonique qui sont planifiées selon un calendrier précis, les assistantes de gestion bénéficient des horaires à la carte, leur permettant ainsi de concilier au mieux vie professionnelle et vie familiale. À l'inverse, l'existence de primes exceptionnelles, délivrées par les responsables d'équipe, est source d'insatisfaction et est largement remise en cause par les assistantes de gestion. Ces dernières considèrent de telles primes comme une source d'iniquité (au regard de ce qu'était le fonctionnement traditionnel de France Télécom), mais y voient également une cause de détérioration de l'ambiance des équipes de travail : « Ça alourdit encore plus le climat » ; « ça n'a pas été évident parce qu'on estimait que cette collègue avait aussi fait l'effort d'apprendre et on aurait aimé que tout le monde ait un petit peu pour que ce soit plus équitable. Donc ce genre de choses au sein d'une équipe c'est pas génial » (Ag/rh).

L'insatisfaction liée aux primes exceptionnelles renvoie à des difficultés plus vastes en termes d'implication des salariés. Comme dans le reste de l'entreprise, l'évolution de France Télécom n'a pas toujours été bien comprise ni acceptée, et les objectifs économiques de l'entreprise paraissent en rupture avec les valeurs traditionnelles des assistantes de gestion. L'avis qu'ont les assistantes de gestion à propos des redéploiements est un exemple de leur rupture avec les objectifs actuels de l'entreprise car, si elles ont individuellement bien vécu leur redéploiement, elles les remettent globalement en cause en tant qu'élément symbolique de la nouvelle logique économique de l'entreprise. Cet attachement des salariés à des valeurs non commerciales se retrouvent tant dans leur souhait

d'un traitement égalitaire entre les salariés sur le mode de la fonction publique, que dans la conception des finalités de leur travail : « Je suis entrée comme fonctionnaire justement pour être au service du public mais [...] la politique [actuelle de France Télécom] ne me convient plus. Je ne concevais pas ça comme ça. Je voyais le métier comme l'aide au public » (Ag/rh).

Au-delà de ces pratiques de GRH, qui sont plus ou moins bien acceptées par les salariés des CSRH et qui influent directement sur leur performance individuelle, force est de constater que l'accompagnement RH demeure limité face à cette performance contrastée. En effet, rien n'est entrepris pour redorer l'image de la gestion administrative RH, alors même que les assistantes de gestion tout comme les responsables d'équipe ont le sentiment que leur métier n'est pas valorisé au sein de l'entreprise. Ils élargissent par ailleurs cette affirmation à l'ensemble de la FRH, qui ne bénéficierait pas de beaucoup de considération : « Aux RH on est là parce qu'il faut quelqu'un pour gérer tout ça, mais on ne rapporte rien » (Ag/rh). C'est en fait le décalage avec les services commerciaux qui est durement ressenti : « De toute façon à France Télécom ce qui est valorisé c'est le commercial, avant c'était le technique » (Ag/rh). Par ailleurs, les salariés des CSRH disposent de peu de perspectives de carrière, ce qui aboutit pour eux à l'impression d'être arrivé dans une impasse : « Au CSRH même, il n'y en a pas » (Ag/rh). Encore une fois, au-delà de la situation particulière des CSRH, cela semble valable pour l'ensemble de la FRH : « Si on veut évoluer il faut aller dans le commercial, il faut sortir du domaine RH, c'est comme ça. Il n'y a aucun avenir d'évolution » (Ag/rh). Il semblerait donc que peu d'actions soient engagées par la fonction ressources humaines, en son sein, pour tenter d'améliorer la performance individuelle des salariés au sein des CSRH et de renverser l'image négative qu'ils ont de leur emploi et de ses perspectives.

CONCLUSION

Derrière un discours d'entreprise portant sur la transformation radicale de la fonction ressources humaines afin de participer activement à la création de valeur, la recherche empirique qui a été menée montre que les réorganisations mises en œuvre sont fortement caractérisées par une recherche de réduction des coûts. Ceci contribue effectivement à la performance de l'entreprise dans une optique économique, mais s'éloigne cependant de l'image de la fonction ressources humaines créatrice de valeur. Les trois axes de « RH Demain » contribuent directement à l'amélioration de la rentabilité au travers de la réduction des coûts : (1) la création des CSRH permet de concentrer la gestion administrative RH sur dix centres en France, dont certains se spécialisent sur des processus RH particuliers (par exemple, la gestion des frais professionnels à Draguignan) ; (2) le

recours aux technologies de l'information est une occasion de simplifier les processus, puis de les automatiser ; (3) les « managers 1^{er} RH » prennent en charge toute une part du travail qui était auparavant réalisé par des salariés de la FRH dans toutes les unités opérationnelles. Par ailleurs, les résultats mettent en lumière la faiblesse de l'accompagnement RH auprès des salariés des Centres de services ressources humaines, alors même que leur performance individuelle apparaît contrastée, marquée notamment par une faible implication et l'impression d'avoir perdu toute perspective d'évolution professionnelle.

Ces conclusions mettent en exergue un double décalage relatif à la fonction ressources humaines. Tout d'abord un décalage entre le discours de la FRH sur sa participation à la création de valeur et par conséquent son positionnement stratégique au sein de l'entreprise, et l'accent mis sur la réduction des coûts et la productivité. Ensuite un décalage entre l'image que tente de diffuser la FRH à l'intérieur de l'entreprise, mais également à l'extérieur, et l'image qu'ont les salariés opérationnels de leur métier et de la fonction ressources humaines de manière générale. Ils ont en effet une image plutôt négative de leur travail et remettent fortement en question le rôle stratégique que revendique la FRH.

L'ensemble de ces résultats est néanmoins à relativiser compte tenu de la nature du terrain étudié : les CSRH ont bien été créés afin de répondre à un souci de productivité de la fonction ressources humaines grâce à la concentration de la gestion administrative RH. Il serait par conséquent souhaitable d'élargir les champs de recherche à d'autres domaines RH comme le dialogue social, la formation ou le recrutement, afin d'étudier les transformations mises en œuvre. L'accent mis sur la réduction des coûts est-il sur l'ensemble de l'entreprise l'axe principal des réorganisations, ou assiste-t-on au développement de modalités de GRH rendant possible un développement de la performance et de la création de valeur ?

RÉFÉRENCES

- Besseyre Des Horts C.-H.** 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-rh », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, p.2-16.
- Bietry F.** 2002. *e-GRH ; Entre promesses et interrogations*, Paris, Éditions EMS
- Cadin L. et F. Guérin.** 1999. *La gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- France Télécom.** 2000. « Centre de Services RH, Cahier des charges », document interne.
- France Télécom.** 2002. « RH Demain », Dossier de presse.
- Godelier E.** 1998. « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? », dans *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, J. Allouche et B. Sire (dir.), Paris, Economica, p.47-64.

- Guérin G.** et **T. Wils.** 1992. *Gestion des Ressources Humaines ; du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Laroche H.** 2000. « Le manager en action : les jugements et l'attention », dans *Perspectives en management stratégique*, A. Desreumaux, M. Marchesnay et F. Palpacuer, Éditions EMS, p.19-42.
- Laval F.** 2000. « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°129, p.80-90.
- Lepak D.P.** et **S.A. Snell.** 1998. « Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°3, p.215-234.
- McKee K.D.** 1997. « The human resource profession : insurrection or resurrection », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, p.151-156.
- Pichault F.** et **B. Rorive.** 2003. « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », *Journée d'études "Les restructurations : volonté ou fatalité ?"*, IAE de Paris.
- Picq T.** 2003. « Les NTIC : catalyseurs et révélateurs des évolutions de la RH », dans *Présent et futurs des systèmes d'information*, M.-L. Caron-Fasan et N. Lesca (dir.), Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, p.87-108.
- Robert A.** et **A. Bouillaguet.** 1997. *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Silva F.** 2001. *Devenir e-drh ; Comment les NTIC font évoluer la fonction RH*, Paris, Éditions Liaisons.
- Sire B.** et **G. Guérin.** 1998. « Où va la fonction RH ? Quelques considérations à partir d'un numéro spécial de la HRM », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°28.
- Thiétart R.-A.** (dir.). 1999. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Ulrich D.** 1996. *Human Resource Champions : The next agenda for adding value and delivering results*, Cambridge, Mass., Harvard Business Press.
- Wacheux F.** 2002. « Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnariale », dans *Les défis du management*, M. Kalika (dir.), Paris, Éditions Liaisons, pp.93-105.

