

**« Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité »,  
ou le difficile mariage de la performance économique et sociale  
dans une entreprise du secteur public**

Annick Bourguignon\*, Olivier Saulpic# et Philippe Zarlowski\*

Professeurs

\* ESSEC Business School, BP 50105, 95021 Cergy-Pontoise Cedex, fax 01 34 43 28 11  
[bourguignon@essec.fr](mailto:bourguignon@essec.fr) (Tél. 01 34 43 30 12) et [zarlowski@essec.fr](mailto:zarlowski@essec.fr) (Tél. 01 34 43 30 67)

# ESCP-EAP, 79 Avenue de la République, 75011 Paris, Tél. 01 49 23 26 15, Fax 01 49 23  
20 49, [saulpic@escp-eap.net](mailto:saulpic@escp-eap.net)

Résumé : Cette communication présente les résultats d'une recherche empirique qui étudie le processus d'appropriation de (ou inversement de résistance à) un nouvel instrument de gestion (tableaux de bord et réunions de suivi de performance) qui incarne et accompagne le développement d'une culture de résultat économique dans une entreprise du secteur public traditionnellement attachée à des dimensions sociales de la performance. Les concepts d'identité, d'identification et de conflit d'identification permettent d'analyser les perceptions et comportements des acteurs.

Mots-clés : gestion de la performance, changement organisationnel, secteur public, identité, identification

# « Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité », ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public

## **INTRODUCTION**

### **Pertinence et objectif de la recherche**

Dans les entreprises du secteur marchand, la tendance est à l'élargissement de la notion de performance. Traditionnellement perçue dans sa dimension économique et financière, elle s'étend aujourd'hui aux aspects sociaux et environnementaux (Igalens & Joras, 2002). Dans le secteur public, l'évolution est inverse. La notion de responsabilité sociale, en particulier articulée autour de la notion de service public, est première. Ces dernières années, la dimension économique a pris une importance nouvelle et des systèmes de gestion nouveaux ou renouvelés contribuent en général à susciter et accompagner la prise en compte de cette nouvelle dimension de la performance par les divers acteurs de l'organisation.

En France, engagée depuis la décennie 1980 dans certaines entreprises publiques (Amintas & de Swarte, 1997) ainsi que dans le secteur hospitalier, cette évolution a pris une dimension plus large avec la loi LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances, no 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001), qui concrétise la volonté du législateur de « passer d'un budget de moyens (...) à une logique d'objectifs et de résultats »<sup>1</sup>, parmi lesquels la maîtrise des dépenses publiques. Souvent désignée par l'expression « new public sector » (Brignall & Modell, 2000), cette évolution touche tous les pays européens.

Comment les acteurs s'approprient-ils cette évolution ? Cette communication propose d'analyser le degré d'appropriation (ou inversement de résistance) des acteurs au changement en cours, à travers leurs perceptions et attitudes vis-à-vis d'un nouvel instrument de gestion qui incarne l'introduction de la logique économique dans une entreprise publique, autrement le « mariage » de la performance économique et sociale dans l'entreprise. Le cadre théorique mobilisé est celui de l'identité et de l'identification, concepts à l'articulation de l'individuel et

du social – donc susceptibles d'éclairer la manière dont individuellement et collectivement, les acteurs donnent un sens à l'instrument de gestion.

### **Méthodologie**

L'approche qualitative paraît la plus appropriée à cet objectif d'exploration du sens. Nous avons donc choisi de conduire une étude de cas. En outre, il nous paraissait très réducteur d'aborder le terrain avec une grille de lecture qui nous aurait conduit à privilégier certains signaux, au détriment d'autres, peut-être également voire plus pertinents pour l'objet de la recherche. Une démarche abductive a donc été adoptée. A l'issue des premiers entretiens, sur la base des éléments les plus récurrents, quelques cadres théoriques potentiels ont été examinés (le contrat psychologique, la cohérence cognitive, etc.). Les entretiens suivants ont été conduits avec ces divers cadres théoriques en « toile de fond » (en particulier des relances spécifiques ont été émises) et il est ensuite apparu que la plupart des données collectées renvoyaient à des questions identitaires – d'où le choix final du cadre théorique de l'identité. Bien évidemment cette construction n'est pas exempte de nos propres catégorisations et subjectivités. Le matériau recueilli n'a pas été analysé à l'aide d'un logiciel spécialisé. Nous pensons que le sens est affaire de signifiés et les logiciels ne savent traiter que les signifiants. Le sens réside également dans les mouvements spontanés de la pensée et dans les métaphores. L'analyse qui est présentée dans cette communication est une première analyse, qui repose sur le repérage des thèmes et des articulations (libres associations, relations explicitées de cause à effet, etc.) les plus récurrents et/ou présumés les plus riches de sens pour les acteurs. Pour ce dernier élément, la forme du discours (vigueur de l'expression, métaphores, etc.) a été prise en compte. Là aussi les notions de « récurrence » et de « richesse de sens » sont sans aucun doute subjectives, mais il est admis que le consensus de spécialistes conduit à une forme d'objectivité, l'objectivité « disciplinaire » (Megill, 1994). Cette première analyse demande bien sûr à être validée par des analyses plus systématiques actuellement en cours. Cette incomplétude explique que nos résultats manquent parfois de précisions – qui seront apportées ultérieurement par les analyses en cours.

L'enquête<sup>2</sup> a été conduite dans une division d'une grande entreprise française publique de transport. Le nouvel instrument consiste en (1) la mise en place de réunions régulières de suivi de performance, lors desquelles l'échange est fondé sur (2) un nouveau tableau de bord incluant des mesures de performance traditionnelles et des indicateurs économiques nouveaux (coûts unitaires, par exemple). L'objectif affiché de cet instrument est de favoriser le

développement de la culture économique dans la division, dans le contexte plus général d'un changement organisationnel et stratégique radical au niveau de l'entreprise.

A l'initiative de la recherche, les auteurs-chercheurs étaient en position d'observateurs extérieurs. La pré-enquête (sept entretiens d'environ deux heures avec les concepteurs et animateurs de la démarche, collecte de documents) a été conduite auprès de la direction financière de la division. Celle-ci a également été associée à la construction de l'échantillon (voir ci-dessous) et a obtenu l'accord du supérieur opérationnel, au siège de la division, des interlocuteurs régionaux. Un courrier interne présentant l'enquête, co-signé de la direction financière et de la direction des opérations de la division, a été adressé aux interlocuteurs régionaux. A cette lettre était annexée une lettre des chercheurs. Ces courriers avaient pour double but « d'ouvrir » le terrain mais aussi et surtout de lever toutes les ambiguïtés qui auraient pu subsister sur la nature de l'enquête dans cette entreprise dans laquelle il existe une forte tradition hiérarchique. L'enquête a donc été clairement positionnée comme un travail de recherche porté par les chercheurs – et non comme une « commande » émanant de la direction. Un engagement formel de confidentialité et de restitution « transparente » (c'est-à-dire un rapport de recherche identique pour tous les informateurs rencontrés) a été pris formellement et rappelé ensuite au début de chaque entretien. En dehors de l'aide apportée pour l'accès au terrain et la facilitation des contacts, l'entreprise n'a apporté aucun soutien matériel à la recherche ce qui a permis de conforter de part et d'autre la perception d'une démarche de recherche indépendante. Pour l'entreprise, l'intérêt de cette recherche, tel que nous avons pu le comprendre, résidait dans la possibilité de bénéficier d'un regard extérieur sur les modalités d'appropriation du nouvel outil. De plus, notre méthodologie, prévoyant la collecte de données à quatre niveaux hiérarchiques différents dans l'entreprise (voir ci-dessous), a également été perçue positivement, nos analyses étant susceptibles de faire remonter au niveau national des informations émanant directement « du terrain ».

La recherche a été conduite dans deux régions et quatre établissements (deux par région) de cette division, auprès d'acteurs de différents niveaux d'une ligne hiérarchique et/ou fonctionnelle donnée (voir ci-dessous). Les établissements sont tous des établissements de même type (maintenance du réseau ferroviaire). Le choix des deux régions a été fait par éliminations successives, sous la contrainte principale de la comparabilité en matière d'environnement. Ont d'abord été écartées les régions trop petites (i.e. qui n'avaient pas deux établissements de maintenance) ; ensuite certaines régions, dont l'Ile-de-France, considérées

comme atypiques (du point de vue du réseau) ont été écartées, de même que les régions dont les établissements étaient en cours de restructuration. Finalement ont été écartées les régions perçues par la direction financière comme très en retard dans la mise en place de l'instrument considéré. Parmi les régions qui restaient à l'issue de ce tri très sélectif, on a décidé de garder, dans deux secteurs différents<sup>3</sup>, deux régions considérées comme inégales du point de vue de l'appropriation du nouvel instrument. Sur ce point nous avons fait confiance à la perception de nos informateurs de la direction financière. Dans chaque région, les deux établissements choisis l'ont également été sur des critères de diversité (date de mise en place, profil des directeurs d'établissement, etc.), en concertation avec la direction régionale. Autrement dit, dans cette recherche portant sur un thème encore peu exploré, on a cherché à multiplier l'observation de situations diverses d'un point de vue managérial (donc susceptibles de fournir le plus de pistes possibles en matière de dimensions susceptibles d'enrichir la compréhension de l'appropriation ou au contraire la résistance), en tentant de contrôler au maximum les facteurs d'environnement liés au réseau.

Onze réunions de suivi de performance ont été observées, et 29 acteurs de ces réunions ont été interrogés avant la tenue des réunions. Le choix d'observation de réunions repose sur le souci de contrôler les biais d'auto-déclaration (on ne fait pas toujours ce qu'on dit qu'on va faire !), de confronter les représentations qui émergent à partir des discours individuels sur le nouvel outil et les changements organisationnels aux modalités de mise en œuvre collectives de cet outil, donc de croiser représentations et comportements, discours et pratiques, niveau individuel et niveau collectif. Par ailleurs, les réunions observées sont des moments d'évaluation, inconfortables pour tous les acteurs (évalués et évaluateurs), et la présence de tiers peut être perçue comme particulièrement intrusive, et au-delà biaiser les interactions durant la réunion. Interroger au préalable en tête-à-tête les différents participants permettait d'établir la confiance, donc de limiter les biais liés à la présence des observateurs.

Plus précisément, nous avons rencontré les personnes suivantes (pour plus de détails sur l'organisation géographique de la division, voir ci-dessous, partie 2) :

- Au siège de la division, le directeur du secteur dont dépend chaque région ;
- Dans chaque direction régionale, le délégué régional de la division, son adjoint chargé de la production, son contrôleur de la gestion ;

- Dans chaque établissement, le directeur d'établissement, son adjoint chargé de la production, son contrôleur de gestion, et selon les établissements, de zéro à deux<sup>4</sup> responsables d'unités opérationnelles (UO).

Nous avons donc interrogé des responsables d'entités et leurs collaborateurs chargés de production et de contrôle de gestion, à différents niveaux de la structure. A deux exceptions près, chaque personne a été rencontrée une fois. Sachant qu'en outre certains informateurs ont souhaité associer leur adjoint direct à l'entretien, l'enquête représente 27 entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie - deux heures.

Les entretiens ont été conduits selon un mode non-directif sur la base de deux considérations. Dans la mesure où ne cherchions pas pour cette recherche à mobiliser un cadre théorique ou conceptuel précis identifié au préalable, le matériau collecté devait être le plus large possible afin de favoriser l'émergence d'interprétations nouvelles. De plus, nous souhaitons que les entretiens nous permettent de saisir le sens que les répondants donnaient aux transformations associées au déploiement du nouvel outil, donc d'analyser certaines dimensions sociales et psychologiques de l'appropriation individuelle et collective de cet outil. Le dispositif d'entretien choisi a ainsi permis de favoriser la liberté de parole des répondants. Les entretiens débutaient par la question très ouverte « que pensez-vous de l'instrument ? ». Afin d'avoir accès à la fois aux pratiques liées à l'instrument mais aussi au sens qu'il fait pour les acteurs, nous avons préparé des questions de relance couvrant et liant quatre grands thèmes : (1) qu'est-ce qui va plaît/vous déplaît dans l'instrument ?, (2) son impact sur le travail concret (par exemple : en quoi le nouvel outil a changé votre travail au quotidien ? Y a-t-il des personnes que vous voyez maintenant plus souvent ?), (3) le travail de la personne (par exemple, qu'est-ce que l'on attend de vous ? Avec le nouveau système, qu'est-ce qui vous semble avoir changé ? Cela vous paraît-il mieux ou moins bien ?), (4) les caractéristiques du répondant (en particulier, sa carrière et sa formation). Ces questions n'étaient mobilisées que si la personne interrogée n'abordait pas spontanément ces thèmes.

Par ailleurs, nous avons observé de façon passive onze réunions de suivi de performance d'une durée comprise entre 1 heure et 2 heures 30 aux trois interfaces des quatre niveaux étudiés. Dans chaque réunion siégeaient des représentants de l'entité évaluée et des représentants de l'entité de supervision – ceux que nous avons rencontrés au préalable et parfois d'autres collaborateurs. Nous avons ainsi observé des réunions secteur – région (2 réunions), région – établissement (4 réunions), établissement – UO (5 réunions).

Dès les premiers entretiens, il est apparu très rapidement que l'enregistrement des entretiens nuisait à la sincérité des réponses. Pour disposer de notes (mot-à-mot) les plus exhaustives possibles, les entretiens ont donc été systématiquement conduits en binôme (deux chercheurs) et en trinômes pour certains d'entre eux, et l'observation des réunions en binôme, voire en trinôme. On ne dispose donc pas du verbatim des entretiens/réunions, mais la comparaison des transcriptions suggère que la quasi-totalité des entretiens a finalement été transcrite. Il y a certainement plus de « manques » dans les transcriptions de réunions, mais sans doute pas plus que lorsque la bande est illisible parce que tout le monde parle en même temps... Cependant on peut penser que la sélectivité de la perception du chercheur l'a conduit à noter en priorité ce qui lui paraissait avoir du sens pour la recherche.

Afin de garantir la qualité du matériau collecté en l'absence d'enregistrement, le dispositif suivant a été adopté pour la retranscription des entretiens et réunions. Lorsque l'équipe de chercheurs était en binôme, une première transcription était effectuée par l'un d'entre nous à partir des notes prises au cours de l'entretien ou de la réunion, le second chercheur enrichissant cette première version à partir de ses propres notes. Ceci permettait de compléter les notes prises par le premier chercheur d'une part, et de noter des divergences éventuelles, d'autre part. La retranscription ainsi était ensuite validée conjointement avec le premier chercheur, les divergences éventuelles étant systématiquement discutées par le binôme pour parvenir à une retranscription finale. Pour une collecte des données en trinômes, une étape supplémentaire d'enrichissement des notes était introduite, suivie également d'une validation collective de la retranscription définitive.

Conduire les entretiens à plusieurs est certes coûteux mais très précieux lorsqu'il s'agit d'interpréter les données recueillies, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer le degré d'auto-censure ou de désirabilité des réponses. Evaluer la sincérité de l'interviewé ne peut se faire que si on l'a rencontré, et en la matière deux, voire trois subjectivités valent mieux qu'une. A l'issue de la collecte de données, notre perception globale est que nos informateurs ont été sincères, même si le niveau hiérarchique biaise vraisemblablement le discours dans le sens d'une adhésion plus marquée aux intentions de l'entreprise. Les divergences observées entre les discours produits dans les entretiens et les comportements observés lors des réunions ne proviennent pas, selon nous, d'une insincérité des répondants mais d'une méconnaissance

personnelle des résistances à l'œuvre. Nous reviendrons sur ce point dans la discussion de nos résultats.

## **Structure**

La première partie de ce texte présente le cadre théorique (concepts d'identité et d'identification) mobilisé pour analyser les perceptions des acteurs relatives au nouvel instrument de gestion qui incarne l'émergence des préoccupations de performance économique au côté des traditionnelles performances sociales. La seconde partie présente le terrain de l'enquête : l'entreprise, la division dans laquelle l'enquête a été conduite et l'identité des acteurs de cette division. La troisième partie présente le nouvel instrument de gestion associé aux changements organisationnel, stratégique, et juridique en cours. La quatrième partie analyse les perceptions des acteurs relatives au nouvel instrument et aux changements associés. La conclusion discute brièvement ces résultats et présente quelques implications pour les pratiques et la recherche.

## **1. LE CADRE THEORIQUE**

### **1.1 Le concept d'identité en psychologie sociale**

L'identité est un concept à l'articulation de l'individuel et du social. Elle est au cœur de l'individualité dans la mesure où elle est « une construction dont le sujet tire *permanence* et *singularité* » (Chauchat, 1999, p. 7) : permanence de ce qu'il est, assurance d'être singulier, unique. Mais elle est aussi un rapport au monde, une manière de se situer dans l'environnement, en particulier par rapport aux autres.

L'identité a donc été largement étudiée par les spécialistes de la psyché (psychologues et psychanalystes), ainsi que par les sociologues. Parmi les premiers, certains s'intéressent à l'*identité individuelle*, d'autres à l'*identité sociale*, d'autres encore essaient d'intégrer ces deux dimensions. Les sociologues qui s'intéressent à l'identité étudient surtout les processus sociaux qui la construisent (Dubar, 1996) ou ses conséquences sociales, comme par exemple les relations de travail ou de pouvoir (Sainsaulieu, 1977). Les travaux empiriques de ces derniers s'intéressent à des groupes sociaux (par exemple, des professions ou des catégories socio-professionnelles), jamais à des individus. Pour comprendre l'appropriation (ou la résistance) individuelle, nous avons besoin d'un concept d'identité qui en reconnaisse la dimension individuelle, et pour comprendre l'appropriation collective, nous avons besoin de



la dimension sociale de l'identité. C'est donc plutôt du côté des psychologues que des sociologues (qui ne considèrent pas la dimension individuelle) que nous trouverons le concept d'identité utile pour cette recherche - et plus particulièrement du côté des auteurs « intégratifs », c'est-à-dire ceux qui s'intéressent à la fois à la dimension individuelle *et* sociale de l'identité.

Avant de parler d'intégration néanmoins, qu'appelle-t-on identité individuelle et identité sociale ? L'*identité individuelle*, définie comme une disposition personnelle, est représentée par le concept de Soi (*self*). L'*identité sociale* se définit par rapport à l'existence de stéréotypes, normes et schémas de comportement propres à un groupe social. Il existe une longue tradition de recherche dans chacun de ces deux domaines. Pour mémoire, on citera, dans le premier, les travaux d'Erikson (1959, p.101 et s.) : l'identité est l'ensemble des caractéristiques qu'un individu reconnaît comme siennes (le soi) et auxquelles il accorde une valeur de reconnaissance. Dans le second, la théorie de l'identité sociale (Social Identity Theory) est dérivée des travaux fondateurs de Tajfel qui considère que « l'identité sociale d'un individu est liée à la connaissance de son appartenance à certains groupes sociaux et à la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance » (Tajfel, 1972, p. 272).

Cette distinction entre identités individuelle et sociale est cependant très discutée. En effet, elle méconnaît le fait que l'identité personnelle du sujet se construit dans un environnement social et qu'en outre, « il n'y a pas de différence de nature entre l'une [identité personnelle] et l'autre [identité sociale]. C'est, en effet, toujours le fonctionnement psychique qui est à l'œuvre » (Chauchat, 1999, p. 9). Autrement dit, l'identité est toujours à la fois individuelle et sociale, puisque le sujet est lié au(x) groupe(s).

Weinreich a proposé une définition très inclusive de l'identité qui récuse également la séparation entre identités individuelle et sociale. Il définit l'identité d'une personne comme

« l'ensemble des construits de soi, tels que la manière dont on se construit aujourd'hui exprime une continuité entre ce qu'on était (ce qu'on construit qu'on était) dans le passé et ce qu'on aspire à être (ce qu'on construit qu'on aspire à être) dans le futur » (Weinreich, 2003, p. 26).

Cette définition met l'accent sur la dimension construite (et reconstruite en permanence) de l'identité. Ainsi définie, l'identité inclut diverses composantes (l'identité de genre, l'identité

ethnique, l'identité de métier, etc.) qui « ne sont pas des identités séparées, mais des composantes de la totalité de l'identité d'une personne » (ibid., p. 27), liées à l'appartenance à une communauté donnée à un moment particulier. L'identité selon Weinreich inclut donc explicitement la dimension sociale - et c'est cette dimension qui la distingue du Soi (ibid., p. 22). L'identité est « plus que le soi » (ibid., p. 42) : elle inclut « les expériences du soi mais aussi des représentations des autres et du monde social et matériel rencontré par le soi » (ibid.).

## **1.2 Identification et identité organisationnelle**

L'identification est à la fois un processus et son résultat. Weinreich (2003, p. 54 et s.) définit l'identification en termes d'aspiration. Elle peut être positivement ou négativement connotée selon que l'autre est porteur d'une anticipation de bien-être ou de menace. Au terme du processus, Weinreich distingue trois types d'identification :

1. *« Le degré d'identification idéaliste avec un autre est défini par la similitude entre les qualités que l'on attribue à l'autre et celles que l'on aimerait posséder comme éléments de son image de soi idéale » ;*
2. *« Le degré de contre-identification avec un autre est défini par la similitude entre les qualités que l'on attribue à l'autre et celles dont on aimerait se dissocier » ;*
3. *« A un moment donné, le degré d'identification empathique avec un autre est défini par le degré de similitude entre les qualités que l'on attribue à l'autre, que celles-ci soient « bonnes » ou « mauvaises », et celles qui font, au même moment, partie de son image de soi » (ibid, p. 58-60).*

On peut se sentir « comme » quelqu'un d'autre et simultanément vouloir se dissocier de ces traits communs. Dans un tel cas l'identification est conflictuelle : « En terme d'image de soi, à un moment donné, le niveau de conflit d'identification avec un autre est défini comme une fonction multiplicative de l'identification empathique et de la contre-identification avec cet autre, au même moment » (ibid., p.61).

Tandis que les psychologues « intégratifs » comme Weinreich définissent l'identification en référence à une autre personne, les psychologues intéressés exclusivement par sa dimension sociale et les chercheurs en sciences des organisations définissent l'identification en référence à des groupes sociaux ou des organisations. Très récemment comparativement à la psychologie<sup>5</sup>, les chercheurs en organisation ont étendu le concept d'identité aux organisations.

« L'identité organisationnelle correspond aux traits de l'organisation que ses membres perçoivent comme ostensiblement centraux, persistants et discriminants dans la manière dont ils définissent l'organisation et leur identification avec elle » (Gioia & Thomas, 1996, p. 372).

Comme l'identité de la personne, l'identité organisationnelle est un construit subjectif, même si, parmi les membres d'une même organisation, un certain niveau de consensus peut s'établir sur les caractéristiques de cette identité. Un autre point commun entre les deux niveaux d'identité est le caractère central, persistant et discriminant des traits perçus comme constitutifs de l'identité.

L'identité organisationnelle n'est pas l'image organisationnelle, qui est l'ensemble des traits perçus par les personnes extérieures à l'organisation. De la même manière l'identité d'une personne n'est la représentation que les autres ont d'elle. Entre l'identité et l'image, des stratégies peuvent prendre place. Par exemple, la personne peut mobiliser des stratégies d'auto-présentation (*impression management*) (Giacalone & Rosenfeld, 1991) pour susciter une perception favorable par les autres. Et les entreprises mettent en œuvre des stratégies de communication pour créer une image positive auprès des tiers, laquelle peut être différente des représentations des membres de l'organisation.

La définition précédente de l'identité organisationnelle fait explicitement référence à l'identification. Bien que les mots pour le décrire puissent varier selon les auteurs, la plupart des définitions de l'identification font référence aux théories de l'auto-catégorisation (Turner, 1985) et de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986)<sup>6</sup>. Selon ces théories, les personnes ont tendance à se classer, elles-mêmes et les autres, dans des catégories sociales (âge, profession, genre, religion et autres affiliations). Cette catégorisation offre d'une part une segmentation du monde social qui permet de définir les autres en termes de traits prototypiques de la catégorie<sup>7</sup>. D'autre part, elle permet à la personne de se situer dans l'environnement et de répondre en partie à la question « qui suis-je ? ». L'identification caractérise la relation d'une personne avec les groupes sociaux auxquels elle appartient : elle est « la perception de ne faire qu'un avec et d'appartenir à un groupe humain » (Ashforth & Mael, 1989, p. 21). De nombreuses échelles de mesure de l'identification ont été développées – pour un recensement voir Haslam, 2001, p. 363. Même si le concept d'identification est d'abord construit en référence à un groupe, l'identification à une autre personne est un processus similaire : dans

les deux cas, il s'agit d'un désir d'appropriation pour soi des qualités du tiers (Ashforth & Mael, 1989, p. 22).

Dans la mesure où l'identification gomme la distinction entre soi et le groupe, et psychologiquement, transforme le groupe en une partie de soi-même (Smith & Henry, 1996), l'identification est reconnue depuis très longtemps dans la littérature organisationnelle comme un construit important en matière de comportement, de motivation (Van Knippenberg, 2000), d'implication (Alvesson & Berg, 1992), et au-delà de performance – pour plus de détails, voir Ashforth & Mael, 1989. Deux grands courants de recherche peuvent être distingués. La majorité des recherches s'intéressent au processus d'identification dans une perspective normative : comment « gérer » l'identité organisationnelle de manière à favoriser l'identification des membres de l'organisation, et au-delà la performance de l'entreprise ? (voir par exemple, Scott & Lane, 2000). Un courant plus minoritaire étudie sous un angle critique la face « noire » de l'identification. Ce courant étudie les processus d'aliénation qui peuvent naître de la « dissolution » de l'identité personnelle dans l'identité organisationnelle, en particulier à travers les processus de captation de l'idéal du Moi par l'idéal organisationnel (voir par exemple, Aubert & de Gauléjac, 1991).

### **1.3 Identité, changement, types et conflit d'identification**

Les concepts d'identité et d'identification ont été mobilisés pour étudier certains aspects du changement organisationnel. Par exemple, Carr (2001), qui reformule ces concepts à partir de l'approche freudienne, explique que les émotions négatives (l'anxiété par exemple) qui s'expriment à l'occasion des changements organisationnels sont à la mesure des menaces que le changement fait peser sur les conséquences positives de l'identification. Le changement organisationnel est, à court terme, un changement d'idéal organisationnel. L'identification avec l'idéal organisationnel, nous dit Carr, offre à la personne une « gratification narcissique » (2001, p. 430), qui est menacée avec le changement.

A moyen terme, le changement organisationnel est un changement d'identité. Tout changement menace donc l'identification. Il crée une dissonance entre les perceptions de la personne relatives, d'une part à sa propre identité, d'autre part à celle de l'entreprise. Pour continuer à s'identifier positivement avec l'entreprise, par-delà le changement, il faut changer la perception de sa propre identité – exercice potentiellement difficile et douloureux. Carr (2001) parle de travail de deuil et souligne l'importance des rites de transition pour faciliter

l'identification à un nouvel « objet ». Ces menaces qui pèsent sur l'identification lorsque l'organisation change évoquent la situation de « fragmentation de l'identité » qui prend place lorsque l'identité organisationnelle n'est pas alignée avec l'identité de métier (Ogbor, 2001, p. 596). A l'évidence, l'identification est un état instable en période de changement.

Dans la deuxième partie de ce texte, nous décrirons l'identité des acteurs dans la division dans laquelle l'enquête a pris place ainsi que les différents types d'identification avant le changement. Dans la quatrième partie, nous examinerons l'impact du nouvel instrument de gestion sur ces identifications, autrement dit les enjeux identitaires du changement.

## **2. LE TERRAIN DE L'ENQUETE : F-RAIL ET INF-RAIL**

### **2.1 F-Rail et Inf-Rail**

L'entreprise F-Rail est une entreprise de transport ferroviaire dont l'Etat français est le principal actionnaire. La plupart des employés jouissent d'un statut particulier qui leur garantit, entre autres, l'emploi à vie. Cette entreprise est en profonde mutation depuis environ 10 ans. D'une part, le quasi-monopole à l'abri duquel l'entreprise a opéré pendant plusieurs décennies est menacé par la déréglementation du transport décidée par l'Union Européenne. D'autre part, en raison notamment de cette déréglementation, l'Etat français a séparé en 1997 les activités d'infrastructure lourde (la propriété du réseau et la responsabilité de son entretien et de son développement) et les activités d'exploitation de ce réseau (production et vente de transport), qui auparavant étaient intégrées dans F-Rail. A cette fin, une nouvelle structure a été créée pour gérer les infrastructures, l'entreprise F-Net qui peut faire appel à n'importe quel prestataire pour la maintenance et le développement de son réseau. Aujourd'hui néanmoins, la plupart des compétences en matière de maintenance et d'ingénierie ferroviaire restent concentrées chez F-Rail, plus précisément dans sa division Inf-Rail, qui reste donc le principal prestataire de F-Net.

L'organisation de F-Rail est à la fois divisionnelle et géographique. Les divisions sont organisées autour des activités, à savoir le matériel ferroviaire et la conduite ; différents segments de l'exploitation proprement dite (fret, grandes lignes, lignes régionales, lignes Ile-de-France) ; et l'infrastructure – la division Inf-Rail. L'organisation autour des activités est récente, elle fait suite à la création de F-Net et vise à tourner l'entreprise vers ses clients et à

développer chez ses acteurs une sensibilité à la dimension économique. Chaque activité a pour objectif de dégager un profit. Les 23 régions ont autorité sur l'ensemble des activités, déployées localement dans des établissements. L'organisation régionale est le fruit de l'histoire. Elle résulte en particulier de la fusion successive de réseaux ferroviaires régionaux autrefois indépendants.

La division Inf-Rail regroupe les compétences de F-Rail en matière de maintenance et d'ingénierie. Son principal client est la société F-Net, au titre de la maintenance et du développement du réseau ferroviaire. Dans une moindre mesure cette division travaille aussi pour les autres activités de F-Rail (maintenance des bâtiments, par exemple). Tous ces clients peuvent désormais faire jouer la concurrence pour les prestations de Inf-Rail.

L'organisation géographique de Inf-Rail distingue quatre niveaux :

- (1) les services centraux, dans les lesquels on distingue les services supports (par exemple, Finance Contrôle de Gestion, RH, etc.) et 4 directions de secteurs géographiques, qui ensemble supervisent les 23 délégations régionales ;
- (2) les 23 délégations régionales, qui ont autorité fonctionnelle mais pas hiérarchique sur
- (3) les établissements (environ 120), qui sont eux-mêmes divisés en
- (4) unités opérationnelles (UO) délocalisées, qui déploient les activités de la division sur le terrain.

## **2.2 Identité des acteurs et identifications dans la division Inf-Rail**

L'identité des acteurs présente une dimension individuelle et une dimension sociale. L'accès à la première de ces dimensions est toujours difficile, mais nos entretiens nous ont permis de repérer fréquemment des aspirations personnelles (donc variables selon les acteurs) constitutives de l'identité. Cela peut être par exemple, avoir des responsabilités variées tout au long de sa carrière, avoir la sécurité de l'emploi, être peu mobile géographiquement.

La dimension sociale présente deux aspects. Un premier aspect est lié à l'appartenance à F-Rail, un autre est lié aux métiers particuliers exercés dans la division Inf-Rail. Néanmoins ces deux aspects sont rarement dissociés dans le discours des acteurs, dans lesquels il ressort clairement que la culture historique de l'entreprise est une culture de l'excellence technique : « le cheminot, c'est l'excellence de la technique ».

Cette fierté technique (« le technicien de base, sa passion première, c'est faire et faire bien, c'est le bien de l'art ») évoque les valeurs de référence du compagnonnage (la quasi-perfection (Malicot et Reissier, 2004) aussi bien que la tradition « artistique » du métier d'ingénieur en France (Vérin, 1993). Elle se double d'une fierté d'appartenance à une entreprise « unique ». L'unicité est référée à l'unicité de l'activité (il n'y pas d'autre entreprise de transport ferroviaire en France) ou à la particularité des compétences requises (« les métiers de base des cheminots ne s'enseignent pas à l'extérieur »).

Par ailleurs, nos informateurs font quasi-unanimement référence à certains traits de la culture organisationnelle. Il s'agit d'une part de la « mission de service public », et d'autre part de l'objectif très majoritairement considéré comme prioritaire par nos répondants : la sécurité pour ses clients et pour ses employés (« culturellement, la sécurité ce n'est pas notre raison de vivre, mais notre religion »). Ces traits correspondent à ce que nous avons appelé ci-dessus l'identité organisationnelle : ils sont considérés comme centraux, discriminants (par rapport aux autres entreprises) et porteurs d'identification.

D'une manière générale, l'identification à l'entreprise est forte, voire très forte (« je suis né cheminot »), et positive. Selon les termes de Weinreich (2003), il s'agit d'une identification empathique : les acteurs s'identifient à la mission de service public, aux exigences de sécurité et d'excellence technique.

Au niveau local, le « corporatisme », cité comme une caractéristique positive par plusieurs de nos informateurs, se double d'une identification forte au groupe de travail (équipe, unité, établissement). Le syndicalisme vient renforcer ces sentiments d'appartenance au groupe et de solidarité entre collaborateurs dans l'entreprise :

« L'identité de cheminot, c'est une valeur qu'on accepte assez vite. C'est la valeur d'appartenir à une entreprise hors du commun. C'est un peu surnaturel, surréaliste. Par exemple, il y a eu une grève hier pour rejeter le plan fret. Il y a certaines UO sur lesquelles on a eu presque 100% de grévistes alors qu'on n'est pas du tout du fret ».

La relation au territoire sur lequel le groupe de travail est garant de l'excellence technique de l'entretien, constitue également une dimension centrale de l'identité :

« Il y a 30 ou 40 ans, les agents mettaient des gros cailloux le long de la voie et les peignaient en blanc. Ils entretenaient ça comme si c'était leur potager. C'est un peu une

image d'Epinal, mais cela reste vrai dans nos équipes. Dans les années soixante, les gens des brigades travaillaient le samedi, ils étaient payés, pour entretenir les fleurs dans les gares. L'image, c'est l'agent Voie qui surveillait les voies en rentrant chez lui le soir car forcément sa femme était garde-barrière ».

« Avant, chaque chef de district se considérait comme propriétaire de sa partie de réseau. C'était *son* domaine, *son* secteur ».

Au plus proche du terrain, les responsables d'unité pouvaient de plus éprouver le sentiment d'appartenir à une élite locale : « Avant, il y avait le maire, le curé et le chef de district<sup>8</sup> dans un village ».

### **3. LE NOUVEL INSTRUMENT DE GESTION**

Notre recherche porte sur la réorganisation et la généralisation des revues de gestion au sein d'Inf-Rail. Cette refonte des revues de gestion est le deuxième volet d'un projet de « rénovation du pilotage de la production » piloté conjointement par la direction opérationnelle et la direction financière de la division visant à :

- « optimiser les processus de contractualisation liant les différents échelons hiérarchiques de l'entreprise »,
- « formaliser le dialogue de gestion par la définition des modalités de déroulement des revues périodiques de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques »<sup>9</sup>.

Ce grand projet correspond à la déclinaison dans cette division de projets plus globaux de F-Rail initiés lors de la séparation de F-Rail et F-Net (projet industriel, refonte des systèmes d'information comptable et de pilotage, etc.). Dans la division Inf-Rail, la première étape de cette refonte a été la reconstruction de la comptabilité de gestion, entre 1998 et 2001. La seconde étape a été lancée par le directeur de la division lors d'une « convention » de la division, en octobre 2001, durant laquelle il a été décidé de piloter la production sur la base d'une gestion par objectifs déclinée sur l'ensemble des quatre niveaux hiérarchiques de la division (voir ci-dessus).

Dans ce cadre, le projet de refonte des revues de gestion a été lancé en janvier 2002 et les revues de gestion autour d'un tableau de bord renouvelé, appelé « support aux revues de gestion », ont débuté en avril 2003. La pré-enquête s'est déroulée de juin 2003 à février 2004 et nos entretiens et observations sur le terrain ont eu lieu d'avril à septembre 2004.



Le projet vise à passer d'un système de type reporting essentiellement orienté vers le constat et la justification d'écart à un réel dialogue de gestion tourné vers l'action et l'amélioration. Pour cela, il ambitionne de créer des tableaux de bord comportant des indicateurs « cohérents avec les objectifs contractualisés, communs à toute l'entreprise, produits automatiquement en central, reconnus de tous et en nombre limité ». Ces tableaux de bord doivent être le support à des revues de gestion « courtes, préparées, conduites par exception, orientées vers l'action, fréquentes, sur des données en qualité ». Ainsi, il est souligné que « l'objectif est d'agir et au minimum d'apprendre ». En conséquence, la revue de gestion « s'achève par un relevé de décisions » ne dépassant pas « une page A4 » et qui est suivi, puisqu'il est le « premier point à l'ordre du jour de la revue de gestion suivante »<sup>10</sup>.

Concrètement, le projet a conduit à mettre en place :

- des revues de gestion entre les UO et les établissements, entre les établissements et les régions et entre les régions et les secteurs. Ces réunions sont mensuelles, bimensuelles ou quadrimestrielles selon les niveaux. Elles rassemblent les responsables des entités qui se rencontrent pour la revue de gestion (par exemple responsable d'UO et directeur d'établissement) et leurs adjoints respectivement chargés des aspects production et contrôle de gestion, quand ceux-ci existent. La revue de gestion se déroule autour d'
- un tableau de bord qui comporte des informations sur l'avancement de la production, les coûts unitaires, la régularité, la sécurité, les coûts totaux, les investissements réalisés pour les tiers et les prestations internes. Tous ces indicateurs sont comparés au budget. La régularité et la sécurité sont deux familles d'indicateurs traditionnels dans l'entreprise, qui pointent vers la qualité du service pour le client mais aussi celle des conditions de travail des employés. L'avancement de la production n'est pas un nouvel indicateur, mais l'accent mis sur le respect des engagements pris dans le budget est très récent. En matière de coûts, d'investissements et de prestations, la plupart des indicateurs sont nouveaux.

Avant ce projet, l'analyse des résultats économiques était inégalement formalisée selon les niveaux hiérarchiques et la hiérarchie opérationnelle n'y participait que peu. Entre le siège national (alors non organisé en secteurs) et les régions, trois réunions étaient organisées (deux « points d'étapes » et une « conclusive »). Une seule personne du siège organisait ces réunions et y assistait. Le support de ces réunions, appelé « fil conducteur », contenait

essentiellement des indicateurs de performance opérationnelle et sociale (voir ci-dessus) ; lors des réunions on procédait à une analyse exhaustive des indicateurs, sans tentative de hiérarchisation des écarts et de gestion par exception. Aux niveaux décentralisés, la région visitait une fois par an les établissements lors de la « tournée de commandement ». L'animation de l'analyse des résultats économiques était laissée à la discrétion des unités locales. En pratique très peu formalisée, elle ne portait que sur l'analyse des différentes natures de charge par rapport au budget et non sur les coûts unitaires dans un contexte où la pression budgétaire était moindre. Les dépassements de budgets n'étaient pas stigmatisés.

Globalement le nouvel instrument de gestion, tant par son « design » (nouveaux indicateurs) que par l'animation qui en est faite (réunions tournées vers l'action et l'amélioration de la performance), incarne la volonté de F-Rail et d'Inf-Rail de tourner l'entreprise vers ses clients et de développer une « culture de résultat » économique chez ses acteurs. La performance économique n'est pas jusqu'à présent, on l'a vu ci-dessus, un élément de l'identité de l'entreprise, qui se définit plutôt en termes de service public, d'excellence technique et de sécurité - toutes dimensions qui pointent vers des dimensions sociales de la performance. Le nouvel instrument de gestion tente donc de « marier » performance économique et sociale.

#### **4. PERCEPTIONS ET COMPORTEMENTS DES ACTEURS**

Le changement organisationnel est qualifié par de nombreux répondants de « révolution culturelle » : « Le changement actuel, c'est une révolution culturelle. J'ai moi-même employé le mot ». En effet, bien que les documents de lancement du projet mentionnent que la gestion par objectifs recouvre des objectifs de production, de gestion et de qualité, la démarche vise clairement à introduire la dimension économique dans un pilotage jusqu'alors largement dominé par la performance technique. Ainsi, il est souligné de façon insistante que « la performance technique et la performance économique sont indissociables ». Cette introduction de la dimension économique, incarnée par le nouvel instrument de gestion, correspond à une mutation profonde de l'entreprise et à un changement d'idéal organisationnel. Quelles sont les conséquences de ce changement sur l'identification des acteurs ?

Plus précisément, dans cette partie, nous tentons de répondre aux questions suivantes : Le changement provoque-t-il des ruptures dans les identifications réalisées antérieurement ?

Crée-t-il de nouvelles identifications ? Fait-il naître, ou au contraire résout-il des conflits d'identification ? En quoi les nouveaux instruments de gestion sont-ils source de représentations qui contribuent à détruire ou créer de l'identification et/ou du conflit d'identification ?

#### **4.1 Gérer en bon père de famille**

L'idée générale qu'il n'est plus possible de réaliser une production sans se soucier des moyens engagés semble largement acceptée. Plusieurs informateurs reconnaissent que l'absence de suivi économique et le souci de l'excellence technique ont pu conduire par le passé à un gaspillage de moyens : « Les techniciens ont une culture. C'est très récent qu'on s'intéresse au coût, avant, on faisait de la production en sur-qualité. Un pont F-Rail, il ne s'écroule pas, il peut supporter dix fois ce qu'on doit faire passer dessus. Il fallait que ce soit du solide ». La prise en compte d'objectifs de coûts est perçue comme nécessaire notamment en raison des risques qui pèsent sur l'entreprise dans un contexte de déréglementation : « Il faut qu'on prouve qu'on est bons, sinon on est morts ». « On doit avoir une qualité à défendre, mais pas à n'importe quel coût ». Par ailleurs, il semble légitime que F-Net demande des comptes sur les coûts : « C'est normal pour F-Net de faire la même chose que nous dans notre vie personnelle [demander la meilleure prestation au moindre coût] ».

Globalement, parce que la culture économique est perçue comme une condition de la survie de l'entreprise à laquelle ses membres sont fortement attachés, et aussi parce que le souci de la dépense est une chose à laquelle chacun peut s'identifier personnellement, le changement suscite une adhésion de principe. Cependant, la diffusion de la dimension économique dans l'entreprise à laquelle doit participer le nouvel outil de gestion couplé aux revues de gestion entre en conflit avec plusieurs composantes de l'identité organisationnelle et professionnelle.

#### **4.2 La fin de l'unicité ?**

L'idéal organisationnel d'une entreprise « unique », présente « pour l'éternité » est battu en brèche par les contraintes économiques et budgétaires : l'entreprise devient une entreprise comme les autres, en concurrence avec d'autres, y compris sur les métiers de l'entretien qui pourraient être réalisés par d'autres entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics.

« Les gens commencent à comprendre qu'on est dans un marché concurrentiel. Aujourd'hui on est une entreprise ferroviaire qui fait la maintenance, rien ne dit que demain ce sera encore nous ».

« Il y a des agents sur le terrain que ça gêne, c'est vrai. Comme on compare ce qui est fait aux coûts des entreprises, ils se disent, on va nous supprimer ».

Bien au-delà de la menace parfois perçue sur l'emploi, pour l'entreprise en général et à terme<sup>11</sup>, la fin annoncée du monopole de F-Rail et la fin déjà réalisée du monopole de Inf-Rail sont des représentations qui menacent l'identification des acteurs avec l'organisation – et la fierté qui accompagnait l'appartenance à cette entreprise et cette division « unique ».

### **4.3 L'impossible perfection**

L'identité de métier, construite autour de l'idée d'excellence technique, est heurtée par l'impossibilité économique de pouvoir continuer à réaliser un travail conforme à l'idéal de perfection. De ce point de vue, la décision la plus symbolique semble celle de limiter la vitesse autorisée sur une voie (mettre des « ralens », ou ralentissements), voire de la fermer très ponctuellement, pour garantir un niveau de sécurité compatible avec l'état « imparfait » de la voie, lui-même fonction des moyens alloués par F-Net :

« Des normes plus précises ont été introduites il y a 7-8 ans. Quand on descend au-dessous d'un certain niveau d'entretien, la vitesse doit être réduite. Avant c'était beaucoup plus restrictif. Ces normes tolèrent des choses qu'un chef de district normalement constitué n'aurait pas toléré avant. Il aurait eu l'impression de ne pas faire du bon boulot ».

« C'est difficile à vivre » car « avant, mettre un ralen, cela voulait dire que la personne était mauvaise, qu'elle n'avait pas su faire son travail ».

« Culturellement, fermer une voie ou réduire la vitesse, il y a 20 ans, cela voulait dire une engueulade par la hiérarchie, cela voulait dire qu'on [les techniciens] n'avait pas fait notre métier. Petit à petit, on a martelé qu'on ne les engueulerait pas pour le faire [fermer des voies ou réduire la vitesse]. Mais ils disent : on n'a pas fait notre métier, on n'est pas à la hauteur. Cela ne passe pas ».

En outre, le fait de ne pas entretenir parfaitement les voies se heurte à la culture « sécuritaire » : « Même si on a des normes, on a peur que ce soit accidentogène ». On peut noter à ce titre que le terme communément utilisé dans l'entreprise pour désigner ces décisions de ralentir la vitesse, voire stopper la circulation des trains, faute de moyens pour les entretenir à hauteur des normes qui garantissent la sécurité à la vitesse prévue, est celui de « renoncements ». Ces décisions contraires à l'identité de métier traditionnelle sont vécues comme telles par certains agents. « C'est vrai que quand on va parler de renoncements aux chefs d'unités, ça va les heurter culturellement ».

En termes d'identification, tous ces changements, qui sapent les bases de l'état précédent d'identification, produisent du conflit d'identification.

#### **4.4 Territoire et autonomie**

Ces changements dans les modalités d'exercice des métiers techniques de l'entretien conduisent à modifier le rapport au territoire. Celui-ci ne peut plus être entretenu conformément à l'idéal de perfection traditionnel et ne peut donc plus susciter les mêmes sentiments de fierté et de responsabilité. De plus, les chantiers sont programmés en fonction de l'urgence et n'est réalisé que ce qui doit l'être conformément aux nouvelles normes techniques d'entretien et de sécurité, d'où le sentiment que « le travail est de plus en plus haché » : « on est dans une période un peu dogmatique où on en est à gérer l'urgence. On regarde si, est-ce que fin avril, je n'ai pas trop mangé d'argent, je vais tenir le coup, pour réaliser mon programme en faisant mieux que le budget - c'est le dernier slogan de notre Président ! ». Les équipes sont de plus en plus mobiles, la notion de territoire n'existe plus guère, ce qui, selon nos informateurs n'est pas toujours bien accepté par les équipes.

Par ailleurs, compétence et sens du travail permettaient dans l'organisation traditionnelle une assez grande autonomie au niveau local. Les responsables opérationnels disposaient d'une enveloppe à l'intérieur de laquelle ils pouvaient assez facilement effectuer des arbitrages. « Avant, on faisait un peu ce qu'on voulait. Quand on remplaçait des rails, on mettait les heures ailleurs s'il y en avait trop. On mettait nous-même un numéro de compte. Ça se débrouillait. Maintenant, on ne peut plus le faire. Avant, on regardait nos heures. Maintenant on fait de la gestion précise par opération, avant on faisait une gestion globale ». Le suivi étroit des coûts, couplé au renforcement de la réglementation technique modifie les conditions d'exercice du métier et réduit la zone d'autonomie des acteurs :

« C'est vrai qu'on est bouclés de tous les côtés : production, coût unitaires de production, effectifs, cadrage toutes natures de dépenses, respect des budgets par enveloppe. Donc ce n'est pas toujours évident ».

« En tant que pôle technique des pans entiers du budget nous échappent ».

La dimension économique véhiculée par le nouvel instrument de gestion entre donc en conflit avec plusieurs composantes de l'identité organisationnelle et professionnelle telle qu'elle existait préalablement au changement. Certaines caractéristiques de l'instrument heurtent les valeurs identitaires traditionnelles. Cependant d'autres sont perçues plus positivement.

#### **4.5 L'instrument de gestion comme nouveau ciment du groupe social ?**

Le principe d'un tableau de bord homogène le long de toute la ligne hiérarchique, associé à une production automatisée des données à partir de définitions uniformes pour l'ensemble de l'entreprise, est perçu de manière très positive : « jusqu'à présent tout le monde calculait [le même indicateur] à tous les niveaux et chaque fois qu'on se rencontrait, la première question c'était : Ah, j'ai pas la même valeur, comment tu as fait pour la calculer, mais c'est mon chiffre le bon, c'est pas le tien, enfin on passait la moitié de la réunion à faire ça ». Outre la prise en compte d'un souci de meilleure efficacité managériale, un outil homogène et uniforme est cohérent avec la culture organisationnelle traditionnelle (« l'architecture des abris de chemin de fer était la même sur tout le territoire »). Cette convergence suggère que l'instrument, « le même pour tous », pourrait fournir une nouvelle base au sentiment d'appartenance au groupe (la division) et à la dynamique identitaire.

#### **4.6 Un instrument pas fiable, donc discrédité**

Cependant, le souci de déployer l'outil simultanément dans toute l'entreprise a été présenté par certains de nos interlocuteurs comme une erreur car au moment de son déploiement l'outil manquait encore de fiabilité, donc la promesse d'une plus grande efficacité du reporting n'était pas tenue. « L'entreprise a péché, elle veut toujours tout faire complètement. [Dans l'entreprise], on n'est jamais dans une démarche de commencer, d'avancer, puis de compléter. (...) La contrepartie, c'est que ce n'est pas fiable ». Ceci a pu conduire à discréditer la fonction gestion / finance et à disqualifier l'outil auprès des utilisateurs appartenant à ligne opérationnelle : l'outil de gestion, porteur de la nouvelle dimension économique de suivi des coûts, n'étant pas fiable techniquement, apparaît doublement en décalage par rapport à l'identité traditionnelle de ses utilisateurs.

« [L'outil] n'est pas de bonne qualité. Rien n'est pire que de livrer un outil qui n'est pas de qualité acceptable. Aujourd'hui [il] n'est pas au niveau souhaité ».

« On a différents périmètres de gestion. Dans un premier temps, ils auraient pu se concentrer sur l'entretien, qui est une partie importante. Ils auraient produit des indicateurs fiables, de façon à ce que les gens adhèrent. Dans une deuxième étape, ils auraient traité les investissements. Mais on a balancé tout le paquet : tous les périmètres, toutes les dimensions. Comme il n'y pas eu de fiabilité, les gens se sont découragés ».

#### **4.7 Un instrument pertinent ?**

Par ailleurs, le reporting mis en place s'appuie sur un niveau de détail analytique extrêmement fin, qui peut conduire à renforcer le sentiment de perte d'autonomie dans le travail évoqué plus haut, tout en soulevant la question de la pertinence de l'analyse : « Le nombre de tire-fonds sur tel pont, le nombre de mètres de rail, le nombre de traverses... Tout est hyper-détaillé. On est passé d'un extrême à l'autre ». « Ce niveau de détail me sert pas à grand chose ».

Le niveau de détail retenu conduit à mesurer par exemple le coût de changement d'une traverse. Mais selon les lignes, l'organisation des chantiers est radicalement différente en raison par exemple de la topographie, de l'éloignement du chantier ou du type de ligne. Sur une ligne très fréquentée, on ne peut négocier avec l'instance interne de régulation du trafic que des intervalles de travail courts pour travailler sur la voie entre deux passages de trains. En outre, les dispositifs de sécurité mis en place sur ces chantiers dépendent également de ces conditions géographiques et d'organisation. Le coût unitaire peut par conséquent varier considérablement d'un chantier à l'autre, d'une zone géographique à l'autre, ou encore s'écarter du coût prévu au budget en raison de causes perçues comme « externes ». Une partie importante des réunions est donc consacrée à justifier les écarts en fonction des chantiers qui ont été réalisés et de ceux qui restent à faire ou bien en fonction des « aléas » qui sont vécus comme partie intégrante de l'activité. Par exemple, les intempéries (la neige, la canicule, etc.) ou les décisions de déprogrammation de mise à disposition de matériel prises ailleurs dans l'entreprise sont souvent invoquées pour justifier les écarts sur coût défavorables :

« On n'a pas beaucoup de marges de manœuvre et la complexité de la production est certaine. La complexité ne permet pas d'isoler la responsabilité de quelqu'un ».

« Je ne pense pas que les gens aient une antipathie à la gestion, mais c'est pas leur tasse de thé. Ce sont des professionnels qui préfèrent faire leur job. Ils se comportent en bons artisans, ils disent « j'ai fait tout ce que j'ai pu, c'est normal, j'étais professionnel. Donc si j'ai pas réussi à faire l'objectif, comme je suis un professionnel et que j'avais les moyens, c'est à cause de causes extérieures ».

Le niveau de détail analytique sur lequel repose l'outil de gestion demande un gros effort de collecte et de saisie de l'information au niveau des opérations. Certaines fiches de saisie sont mal remplies, notamment en raison de la complexité de la nomenclature, ou encore celle-ci conduit à constater des écarts entre la réalité de la production réalisée sur le terrain et l'enregistrement comptable des opérations effectuées et des ressources consommées.

« Du point de vue des coûts, il y a des subtilités remarquables. Par exemple pour le remplacement d'une traverse, ça comprend le déchargement, le remplacement, et le chargement de la traverse déposée. A l'instant de la revue de gestion les traverses ont pu être déposées et pas remplacées, ce qui pèse sur les coûts et les quantités ».

« Les chefs d'unités opérationnelles passent beaucoup de temps à faire du rétroviseur. Il y a beaucoup d'infos à rentrer, beaucoup de temps passé à corriger nos propres erreurs. Les hommes n'ont pas été formatés pour ça quand on les a embauchés ».

#### **4.8 Le retour de la justification**

L'introduction du nouvel outil et des revues de gestion, qui visait à favoriser le passage d'une culture de moyens et de justification (« pendant très longtemps, on nous a demandé des explications ; il y avait une case explication ») à une culture de résultat et d'action (« l'important ce n'est pas l'analyse, mais le plan d'action ») ne semble pas atteindre tous les objectifs escomptés. A une question sur ce qui a changé avec l'introduction du nouvel outil, un informateur, responsable d'établissement, répond : « C'est la culture d'analyse. Ça rentre, au départ les gens sont plus des techniciens (...) maintenant ils analysent les volumes et les coûts ».

Cependant, nous avons observé qu'une partie importante des revues de gestion est consacrée à discuter de la fiabilité des chiffres, à corriger les erreurs, ou à justifier les écarts, et les plans d'actions se résument ensuite globalement à des actions sur la saisie, des corrections et des mises sous contrôles de certains paramètres qui semblent en dérive, d'où un sentiment chez certains informateurs d'inefficacité, voire de découragement :

« On comptabilise les dépenses mais on n'a pas les unités d'œuvre [la production réalisée]. C'est un effet indésirable du système. On passe du temps à justifier des choses normales. Je n'ai pas encore compris certaines courbes. Cela fait des montagnes russes ».

« Aujourd'hui ce que je regrette le plus, c'est d'être toujours tiré en arrière et d'être de moins en moins disponible pour regarder devant. C'est une vraie catastrophe. On le dit mais quand on le dit, on n'est pas compris, entendu, c'est presque une hérésie ».

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

### **Résumé**

Les observations effectuées suggèrent que si l'idée générale de culture du résultat économique est bien acceptée sur le principe par la majorité de nos interlocuteurs, sa traduction concrète



dans des tableaux de bord et des réunions de suivi de performance se heurte à de nombreuses résistances.

Au-delà des explications « techniques » (problèmes de conception ou de définition, problèmes de compétences ou de formation des utilisateurs, calendrier de déploiement des nouveaux outils, fiabilisation des systèmes d'information), il semble que l'identité des acteurs et les dynamiques d'identification expliquent une grande partie des réticences observées. Le nouvel instrument incarne un changement d'idéal organisationnel qui vient menacer l'identification empathique préalablement réalisée (entreprise unique, service public, perfection technique, primat de la sécurité, autonomie sur un territoire). Dans cet équilibre que vient rompre le changement, l'économique est accessoire. L'instrument vient dire et rappeler à intervalles rapprochés que l'économique est désormais premier, il induit des décisions et une organisation du travail qui remettent violemment en question les valeurs et représentations qui faisaient le ciment identitaire.

La résistance est variable selon les acteurs : elle prend la forme de regrets, de découragements, parfois de discours désabusés sur l'entreprise, le travail et le sens de celui-ci. A cet égard, il est intéressant de noter que les acteurs les plus positifs vis-à-vis de l'instrument et/ou du changement organisationnel en cours sont ceux qui ont une « bonne raison » personnelle d'accompagner la mutation identitaire de l'entreprise (carrière, stabilité géographique, par exemple). Autrement dit, c'est la composante individuelle de l'identité qui semble faire la différence entre nos informateurs.

Au niveau collectif, il est frappant de constater à quel point, même ceux qui tenaient lors de l'entretien un discours très volontariste sur le changement et la nécessité de mettre, dans les réunions de suivi de performance, l'accent sur les plans d'action (et non sur la justification), adoptent dans ces mêmes réunions, parfois à quelques jours d'intervalles, une attitude très « conservatrice » : le plan d'action se limite presque toujours à demander au collaborateur de « corriger les anomalies » dans le système, au mieux « mettre sous surveillance » tel ou tel point. Aucune des réunions observées n'a débouché sur la décision de convoquer une autre réunion pour réfléchir à ce qu'on pouvait faire pour améliorer telle ou telle performance ! Tout se passe comme si, au niveau collectif, il ne restait plus que la dimension sociale de l'identité – autrement dit des représentations et valeurs qui produisent de la contre-identification au changement, donc de la résistance.

### **Limites et implications méthodologiques**

Cette étude de cas présente des limites. Malgré la diversité des postes occupés par nos répondants, de leur âge, ancienneté et formation première, nos premières conclusions sont contraintes par la taille de notre « échantillon » (29 personnes et 11 réunions) et par les spécificités locales. Par exemple il faudrait analyser plus en détail l'influence du supérieur hiérarchique sur les représentations des équipes, ou encore celle de la famille professionnelle (contrôleurs de gestion *versus* hommes de technique), ou encore celle du niveau hiérarchique (postes en établissements *versus* en région), ou de la formation initiale. Nos résultats sont également cadrés par nos propres catégorisations en matière d'identité. Notre appréciation de l'appropriation du changement ou de la résistance est aussi subjective, de même que les liens que nous avons faits entre dimensions identitaires et attitudes vis-à-vis du nouvel instrument. Une analyse longitudinale serait précieuse à la fois pour apprécier la validité de ces résultats et éclairer les différentes étapes du processus d'appropriation. Il est en effet très probable qu'en général la résistance décroît avec le temps (ce point revient de façon récurrente dans les discours de nos informateurs) et il serait utile de repérer ce qui marque la fin de la résistance et le début de l'appropriation.

Au niveau méthodologique, cette étude de cas montre les limites mais aussi tout l'intérêt des entretiens non enregistrés. A première vue, le compte-rendu d'entretien est en principe<sup>12</sup> un peu moins fiable que le verbatim issu d'un enregistrement mais le répondant est plus spontané dans ses réponses, en particulier sur des sujets sensibles où il est question par exemple des collègues de travail ou du supérieur hiérarchique. Surtout, l'avantage collatéral de ce protocole d'entretien, c'est qu'il favorise les libres associations, de nombreux répondants préférant meubler le silence qui s'installe tandis que le chercheur finit de noter, et donc continuer à élaborer spontanément sur le sujet de l'entretien. Cet élément important suggère de se doter d'une méthode d'écriture rapide pour noter les discours mot-à-mot – ce qui améliorerait la fiabilité des transcriptions de réunions, et permettrait éventuellement d'éviter de mobiliser plusieurs chercheurs pour les entretiens.

La divergence entre les discours produits dans les entretiens et les comportements observés durant les réunions montre également toute la limite du recueil des perceptions. La grande majorité des recherches qualitatives utilise la technique de l'entretien lors duquel le chercheur fait parler le sujet sur son objet de recherche. Les biais d'auto-déclaration sont bien connus

mais on insiste en général moins sur le fait que, malgré la sincérité de l'interviewé, celui-ci ne peut offrir que des représentations dont il a conscience. Dans tous les cas, les représentations inconscientes échappent au répondant, donc a fortiori au chercheur. Observer les comportements permet de repérer certaines représentations qui restent informulées mais qui néanmoins guident le comportement. Dans cette étude de cas, on peut se demander si la modération des évaluateurs en matière de nouveaux plans d'action ne résulte pas d'un souci largement inconscient de ménager leurs collaborateurs dans un processus de changement dont ils mesurent bien les difficultés – ce qui ne les empêche pas de tenir un discours beaucoup plus volontariste. D'une certaine façon le recueil conjoint des perceptions et des comportements donne accès aux conflits de rôle des sujets-acteurs.

Ce que les entretiens montrent aussi de façon exemplaire, c'est l'interdépendance, dans les représentations, entre ce qui vient de l'instrument, ce qui vient des instruments adjacents (comme la procédure budgétaire, par exemple), ce qui vient des interactions et de l'expérience du travail quotidiennes. Toutes ces représentations « résonnent » entre elles et elles font sens pour chacun des acteurs en fonction de la manière dont il/elle construit son identité. Par exemple, les renoncements sont une conséquence directe de la procédure budgétaire – pas du nouveau tableau de bord et des nouvelles réunions. Mais ils ont été spontanément mentionnés par pratiquement tous nos informateurs, sans doute parce que procédure budgétaire et nouvelles pratiques de suivi de performance forment un tout qui fait sens pour nos informateurs. Ceci suggère que, si on veut étudier les instruments de gestion et comprendre quel sens ils font pour les acteurs, il faut les étudier dans un cadre très large.

### **Implications académiques**

A l'interface de multiples thèmes de recherche (les mutations du secteur public, le changement organisationnel et d'instrument de gestion, l'identité organisationnelle, le question du sens pour le sujet-acteur, etc.), il faudrait discuter la contribution de cette recherche au regard de ces différents angles d'analyse. La place manquant ici pour une discussion exhaustive, nous n'en mentionnerons que les éléments les plus saillants.

Concernant les mutations du secteur public et le changement d'instrument de gestion, cette recherche interprétative complète utilement un ensemble de recherches qui fait en général peu de place aux perceptions des acteurs, au profit de la perspective contingente et/ou organisationnelle (e.g. Scapens & Roberts, 1993 ; David & Zrihen, 1996). Cette perspective

n'épuise cependant pas le sujet : un instrument de gestion qui n'est pas approprié par les acteurs n'existe pas...

A l'inverse les recherches centrées sur des questions de changement ou d'identité organisationnels ne mentionnent en général pas les instruments de gestion. Cette étude de cas suggère pourtant que les instruments de gestion peuvent être des supports d'identification. Ici, l'instrument de gestion, unique et commun à tous dans l'organisation, aurait peut-être pu être le support d'un nouveau ciment identitaire, s'il avait été crédible sur le plan de la fiabilité. L'idée que « la construction d'indicateurs est une des opérations symboliques donnant du sens à une organisation » (Boussard, 2001, p. 89) n'est pas nouvelle. Ce que précisent les concepts d'identité, d'identification et de conflit d'identification c'est la manière dont l'individu construit du sens dans sa relation à l'organisation.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche vont dans le sens de la proposition de Boussard (2001, p. 81) qui suggère de « se servir [des outils de gestion] comme moyen d'investigation du social ». A partir d'une interrogation sur le nouveau tableau de bord et les pratiques associées, c'est ici l'identité des acteurs qui a été dévoilée et les processus d'identification à l'œuvre, permettant de dépasser le niveau des explications classiques sur les phénomènes de résistance dans les organisations publiques (par exemple, le corporatisme, les jeux syndicaux, etc.). Ces éléments sont apparus très marginalement dans les discours de nos informateurs et quand ils sont apparus, c'est toujours en relation avec des thèmes identitaires. Ce que cette recherche dévoile donc également, ce sont les fondements identitaires des stratégies syndicales – autrement dit des éléments qui expliquent le succès des discours syndicaux. Cette étude de cas suggère que la résistance au changement dans le secteur public n'est pas une sorte de fatalité liée un accueil « naturellement » favorable des discours syndicaux mais le résultat de conflits d'identification plus ou moins aigus en fonction des personnes.

Enfin, cette recherche peut également contribuer à enrichir les lectures néo-institutionnalistes de la diffusion et de l'adoption des innovations managériales dans le secteur public qui mettent l'accent sur l'importance des phénomènes de traduction et d'adaptation (voir par exemple, Czarniawska-Joerges & Sevón, 1996 ; Gooderham *et al.*, 1999). Jusqu'à présent ces travaux considèrent peu la dimension individuelle de l'appropriation du changement.

### **Implications pratiques**

La remarque précédente sur l'importance d'une perspective très large pour l'étude des instruments de gestion et du sens qu'ils font pour les acteurs vaut également pour les pratiques, en particulier la conception des instruments. Les équipes de conception sont souvent des équipes « techniques » (contrôleurs de gestion et informaticiens, par exemple), qui ont rarement une vision élargie des différents enjeux de l'instrument de gestion. On ne peut pas éliminer toutes les résistances au changement, mais leur anticipation permet parfois d'en dénouer quelques unes. A l'inverse, repérer les nouvelles identifications potentielles (comme ici le principe de l'instrument « unique ») peut être utile. Si dans le cas étudié, cet élément avait été repéré comme une nouvelle base d'identification potentielle, on aurait peut-être prêté plus d'attention aux problèmes de fiabilité – qui détruisent, on l'a vu, tout le crédit qui aurait pu être accordé à l'instrument.

Pour conclure, le cas suggère également que le pouvoir d'influence des instruments de gestion, c'est-à-dire ici, leur capacité à faire entrer de nouvelles dimensions de la performance dans les logiques d'action des membres de l'organisation, est limité et fortement contraint par la « vitesse d'évolution » parallèle de l'identité des acteurs – sur laquelle reposent les motivations plus ou moins conscientes de ceux-ci. Ces résultats plaident pour une prise en considération accrue des facteurs temps et identité dans les changements organisationnels qui induisent un élargissement des dimensions de la performance. En ce sens, si le cas étudié ici traite du déploiement de la dimension économique de la performance dans une entreprise dans laquelle la performance de service public, mesurée par des critères d'homogénéité, de sécurité et de régularité du service, a longtemps prévalu, nous pensons que nos résultats devraient pouvoir faire l'objet d'une généralisation à d'autres contextes d'entreprises – en particulier ceux dans lesquels les enjeux de la RSE conduisent à considérer aujourd'hui, non seulement la traditionnelle dimension économique de la performance, mais aussi ses dimensions sociales, sociétales ou environnementales.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Alvesson, M. & Berg, O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlin: Walter de Gruyter.

Amintas, A. & de Swarte, T. (1997). France Télécom, un regard partagé sur la performance organisationnelle, *Communications et Stratégies* 27, 49-74.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review* 14, 1, 20-39.

Aubert, N. & de Gauléjac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris: Seuil.

- Boussard, V. (2001). Controverses autour des indicateurs de gestion dans les caisses d'allocations familiales. In Mauger, S. (ed.), *Délit de gestion*, Paris: La Dispute, 77-92.
- Brignall, S. & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new' public sector, *Management Accounting Research 11*, 281-306.
- Carr, A. (2001). Understanding emotion and emotionality in a process of change, *Journal of Organizational Change Management 14*, 5, 421-434.
- Chauchat, H. (1999). Du fondement social de l'identité du sujet. In Chauchat, H. & Durand-Delvigne, A. (eds), *De l'identité du sujet au lien social*, Paris: Presses Universitaires de France, 7-26.
- Czarniawska-Joerges, B. & Sevón, G. (ed.) (1996). *Translating organizational change*, Berlin: De Gruyter.
- David, G. & Zrihen, R. (1996). *Comptabilité et changement organisationnel: le cas d'une grande entreprise publique*, La Poste, Cahiers du CREFIGE, Université Paris IX-Dauphine (France), n° 9604.
- Erikson, E. H. (1959). Identity and the life cycle, *Psychological Issues 1*, 1, 1-171.
- Dubar, C. (1996). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, 2ème éd., Paris: Armand Colin.
- Giacalone, R. A. & Rosenfeld, P. (eds) (1991). *Applied impression management*, Newbury Park (Ca.): Sage Publications.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1985). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly 41*, 370-403.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms, *Administrative Science Quarterly 44*, 507-531.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in Organizations. The social identity approach*, London: Sage Publications.
- Igalens, J. & Joras, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris: Editions d'Organisation.
- Malicot, A. & Reissier, P. (2004). "Maître de stage" au CFA des Compagnons du devoir du tour de France, *Actualité de la Formation Permanente 188*, 27-28.
- Megill, A. (1994). Four senses of objectivity. In Megill A. (ed.), *Rethinking Objectivity*, Durham: Duke University Press, 1-20
- Ogbor, J. O. (2001). Critical theory and the hegemony of corporate culture, *Journal of Organizational Change Management 14*, 6, 590-608.
- Sainsaulieu, R. (1976). Analyse sociologique de la fonction d'évaluation dans l'entreprise, *Connexions 19*, 31-44.
- Scapens, R. W. & Roberts, J. (1993). Accounting and control: a case study of resistance to accounting change, *Management Accounting Research 4*, 1-32.
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review 25*, 1, 43-62.
- Smith, E. R. & Henry, S. (1996). An in-group becomes part of the self: Response time evidence, *Personality and Social Psychology Bulletin 22*, 635-642.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In Moscovici, S. (ed.), *Introduction à la psychologie sociale, vol. 1*, Paris: Larousse, 272-302.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup relations. In Worchel, S. & Austin, W. G. (eds), *Psychology of intergroup relations*, 2nd ed., Chicago: Nelson-Hall, 7-24.

Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In Lawler, E. J. (ed.), *Advances in Group Processes*, vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, 77-122.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective, *Applied Psychology: An International Review* 49, 3, 357-371.

Vérin, H. (1993). *La gloire des ingénieurs*, Paris: Albin Michel.

Weinreich, P. (2003). Identity structure analysis. In Weinreich, P. & Saunderson, W. (eds), *Analysing identity. Cross-cultural, societal and clinical contexts*, Hove (UK): Routledge, 7-76.

---

<sup>1</sup> [http://www.assemblee-nat.fr/budget/lois\\_de\\_finances/loi\\_organique.asp](http://www.assemblee-nat.fr/budget/lois_de_finances/loi_organique.asp).

<sup>2</sup> Merci au Centre de Recherche de l'ESSEC et au Club International de l'ESCP-EAP qui ont financé cette collecte de données.

<sup>3</sup> Le secteur est le niveau d'organisation au-dessus de la région – voir ci-dessous partie 2, présentation de l'entreprise.

<sup>4</sup> Selon l'accord du directeur d'établissement. Lorsque le directeur n'a pas jugé utile de nous mettre en contact avec ses collaborateurs opérationnels, c'est en soi une information sur les priorités qu'il leur donne...

<sup>5</sup> La recherche sur l'identité en psychologie remonte aux travaux de Freud dans les années 1930 tandis que le concept n'émerge dans le champ organisationnel que dans les années 1980.

<sup>6</sup> Pour plus de détail sur ces théories, voir Haslam, 2001, chapitre 2.

<sup>7</sup> Avec toutes les limites que ces stéréotypes comportent.

<sup>8</sup> Position dans l'ancienne organisation qui correspond à l'actuel responsable d'UO.

<sup>9</sup> Extraits des documents de présentation du projet lors des formations internes.

<sup>10</sup> Extraits des entretiens.

<sup>11</sup> Perception qui fait écho au discours syndical.

<sup>12</sup> Dans la pratique, les incidents d'enregistrement ne sont pas rares...