

**Pour référencer cet article :**

GOUJON-BELGHIT A., « La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en restructuration », *Gestion et Management Publics*, vol.6, Octobre 2008.

**La gestion des ressources humaines  
dans les entreprises publiques en restructuration**  
Human resource management practices  
in the context of the restructuring of state-owned companies

**Anne Goujon Belghit<sup>1</sup>**

**Résumé :**

Les salariés, contraints de s'adapter aux restructurations conduites par ces entreprises publiques, se trouvent à mi chemin entre un fonctionnement « public » et un environnement tendant à se «privatiser ».

Nous axons nos travaux par la conduite d'entretiens semi directifs auprès d'agents de deux entreprises publiques contraintes aux restructurations.

**Mots Clés :**

Entreprises publiques, Gestion des ressources humaines, Promotion Interne.

**Abstract :**

Employees have to cope with the changing nature of state-owned companies. These employees face both a "public" model as well as an environment moving towards privatisation.

We have carried out 61 semi-directive interviews from a sample of management-level and non-management-level employees from two public companies.

**Key words:**

state-owned companies, human resources management, internal promotion

---

<sup>1</sup> 9 Rue Docteur Bonain, 29200 Brest ; [anne.goujon@laposte.net](mailto:anne.goujon@laposte.net); 06 85 65 68 12, Docteur Sciences de gestion.

Sans cesse interpellés par l'évolution de nos entreprises publiques et par les nouvelles conditions d'emploi, nous tentons de comprendre leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Ces structures publiques, fortement dépendantes des nouvelles réglementations européennes prônant l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence, doivent repenser leur fonctionnement et leur stratégie. Les médias ne cessent de tracer ces dernières années les bouleversements structurels menaçants les acquis sociaux et les conditions d'emplois. Les salariés manifestent leur mécontentement dans la rue, appelant à la solidarité nationale face à la remise en cause de leur place et de leur rôle dans la société : ils abandonnent la mission publique pour devenir des acteurs privés. Certaines entreprises publiques sont concernées par ces restructurations, conduisant à des modifications de la gestion des ressources humaines.

De nombreux travaux portent sur l'évolution de ces structures, abandonnant progressivement le modèle bureaucratique pour s'orienter vers le « New Public Management » (Pettigrew, 1997 ; Gruening, 2001 ; Giaque, 2003a ; Giaque, 2003b ; Emery, Giaque, 2005). Néanmoins, ces entreprises publiques n'intègrent pas totalement ce modèle de fonctionnement étant donné la prégnance de la culture d'entreprise de service public, de la moyenne d'âge des agents et des conditions d'emploi.

C'est au cœur de ce contexte que nous répondons à la problématique suivante :

***Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes aux restructurations ?***

Dans un premier temps, nous présentons les caractéristiques des entreprises publiques pour ensuite détailler notre méthodologie de recherche. Finalement, nous analysons nos résultats.

## **1. Les entreprises publiques**

Nous analysons tout d'abord l'évolution des entreprises publiques pour ensuite présenter les pratiques de gestion des ressources humaines.

### **1.1 Les entreprises publiques contraintes à une évolution**

La vocation des entreprises publiques européennes repose sur la gestion des besoins répondant à des nécessités d'intérêt général. Ces entreprises prennent en charge d'une part, les services correspondant aux besoins de la population comme l'acheminement des voyageurs, l'énergie électrique ou encore les télécommunications et d'autre part, un ensemble de services sociaux telles la retraite ou la santé<sup>2</sup>.

Ces entreprises nationalisées, occupent généralement une position de monopole naturel dont « l'existence découle d'économies d'échelle si importante qu'une seule entreprise peut fournir l'ensemble du marché tout en restant plus compétitive que tout autre concurrent »<sup>3</sup>. Selon Christian Batal (1997), la notion de secteur public regroupe les administrations, les collectivités locales ou territoriales, les établissements publics, la fonction publique hospitalière, les entreprises de service public ainsi que les structures à statut privé responsables de missions de service public.

Considérée dans le passé, comme d'intérêt général et comme indépendante de toutes initiatives privées ou des lois du marché, la sphère publique traverse actuellement une période de profondes mutations. Elle doit se plier aux nouvelles conditions de la Commission Européenne visant la privatisation. L'intérêt général présuppose une égalité entre les utilisateurs des services proposés et

---

<sup>2</sup> [http://www.local.attac.org/78/IMG/pdf/Synthese\\_SP.pdf](http://www.local.attac.org/78/IMG/pdf/Synthese_SP.pdf)

<sup>3</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Monopole#Monopole\\_naturel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Monopole#Monopole_naturel)

refuse la thèse d'un déterminisme liant les services publics à une technologie donnée (Khalifa 2001). Cette notion d'intérêt général correspond à la « création d'une structure d'opportunités qui maximise la possibilité pour chaque personne de poursuivre ses intérêts propres » (Salais, Storper 1993).

Les services publics, sous l'impulsion dans le début des années 90 de la Commission Européenne, subissent des transformations majeures en réponse à l'obligation de l'ouverture du marché national à la concurrence (De Coninck, Jeannot 2004). En effet, le bon fonctionnement d'une entreprise de service public n'est pas obligatoirement assujéti à une condition de monopole même si dans l'absolu il permet de réaliser des économies d'échelle et favorise l'optimisation de l'utilisation du réseau, « la valeur d'un réseau se mesurant au nombre de gens raccordés » (Khalifa 2001).

L'éventualité de la privatisation de ces entreprises publiques reste délicate à aborder même si les signes de ces évolutions datent des années 80 avec l'introduction de nouvelles pratiques de gestion comme une réorganisation des services, l'introduction de pratiques de marketing et un glissement des terminologies employées comme la substitution du mot d' « utilisateur » par celui de « client » (De Coninck, Jeannot 2004). Le Conseil Européen de Lisbonne<sup>4</sup>, organisé en mars 2000, provoque une accélération des transformations des statuts et encourage l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence. Le marché des télécommunications ne suffit pas, d'autres marchés sont visés comme celui du transport, de l'énergie ou encore des services postaux. La logique de fonctionnement change, les grands groupes industriels doivent être favorisés face aux particuliers, les tarifs tendent vers les coûts (De Coninck, Jeannot 2004). D'un fonctionnement défini par la loi et soumis à des finalités externes, l'entreprise publique doit glisser peu à peu vers une logique d'entreprise privée de manière à tendre vers une gestion autonome répondant à une finalité interne. L'atteinte de cet objectif dépend non seulement des décisions des politiques mais également de la capacité de ces entreprises à dépasser le cloisonnement de la structure et des stratégies, à rendre moins complexe leur organisation et à aplanir les systèmes actuellement trop verticaux (Santo, Verrier, 1993).

## 1.2 La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques

Les fonctionnaires, employés de l'Etat, appartiennent à « une catégorie hiérarchique, à un corps ou un cadre d'emplois » et sont soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion ainsi que les déterminants de la rémunération (Salon, Savignac, 1997). Le choix de faire carrière dans la fonction publique plutôt que dans le secteur privé n'est pas anodin puisqu'il est guidé par une comparaison entre les deux formes d'emplois relative au salaire, aux avantages sociaux, au régime de retraite ou encore à la nature du contrat qui garantit une certaine sécurité aux fonctionnaires (Salon, Savignac, 1997).

Ces derniers souffrent d'une mauvaise image auprès du grand public. Ils sont considérés comme des « collaborateurs minimalistes et inefficaces » peu impliqués dans leur métier, se cantonnant à des tâches administratives inintéressantes (Emery, Giaque, 2005).

On répertorie en Europe, d'après les documents de l'OCDE<sup>4</sup> deux modèles d'emploi dans la fonction publique :

- Le premier repose sur la notion de carrière,
- L'autre se base sur la notion de poste.

Théoriquement, le modèle basé sur les carrières implique que les fonctionnaires, bénéficiant d'un statut particulier du fait de leur lien avec l'Etat, travaillent tout au long de leur parcours

---

<sup>4</sup> <http://www.orientation.ac-versailles.fr/Europe/documents/lisbone.pdf#search=%22Le%20Conseil%20Europ%C3%A9en%20de%20Lisbonne%22>. Site sur les conclusions de la présidence du Conseil Européen de Lisbonne, le 23 et 24 mars 2000.

professionnel pour le service public. Embauchés généralement en début de carrière soit sur titres universitaires soit par concours d'entrée, les agents sont affectés ensuite à des postes. Les relations d'autorité sont intenses. La promotion interne, dépendante des grades et non des postes occupés, repose sur un contrat tacite impliquant la réalisation d'une carrière afin d'accéder à davantage de responsabilités.

Le deuxième système, basé sur les postes, suggère un recrutement des candidats et un processus de promotion interne reposant sur l'adéquation entre les compétences de l'individu et celles nécessaires pour tenir le poste. La situation professionnelle, de nature plus précaire que celle des agents du système précédent, dépend de l'évolution du poste occupé, rappelant le modèle de gestion appliqué dans les structures privées.

Les fonctionnaires bénéficient de conditions d'emploi privilégiées, le contrat étant de nature permanente, il garantit une certaine sécurité. L'accès à ce statut, proposant des prestations de retraite et protégeant du chômage, correspond à un horizon de réussite professionnelle pour les jeunes. Les années 80 marquent cependant une certaine rupture avec cette opinion, le chômage et la situation budgétaire difficile des Etats contraint à modifier la législation, les contrats à durée déterminée commencent à se généraliser. La gestion des ressources humaines évolue avec la conjoncture, remplaçant la logique de recrutement en début de carrière pour s'orienter vers une sélection en fonction de l'expression d'un besoin. Le recrutement dépend de la réussite à des concours ouverts à tous, proposant la sélection des candidats jugés les plus compétents. Cette crise économique, incitant les Etats à repenser la place des services publics dans la société ainsi que la taille de leur effectif, contraint à une réduction des dépenses. Les rapports de l'OCDE<sup>5</sup> précisent que « tout Etat a régulièrement besoin de mesures destinées à maintenir une forme d'équilibre entre le volume des dépenses publiques et l'emploi public d'une part, et l'économie dans son ensemble, d'autre part ». Cette conjoncture conduit à une décentralisation de la gestion des ressources humaines plus ou moins importante en fonction des pays européens, procédant à un transfert des responsabilités pour proposer aux encadrants davantage de flexibilité et de liberté.

Les fonctionnaires présentent un degré d'attachement élevé à leur entreprise de service public, ils s'identifient fortement à leur organisation même si ce sentiment demeure confus. D'après Frédéric De Coninck et Gilles Jeannot (2004), les fonctionnaires mixent à la fois leur implication dans l'entreprise, leur sentiment d'attachement aux avantages sociaux acquis et leur investissement pour le service public. Les auteurs observent non seulement un attachement des fonctionnaires à leur entreprise mais également une représentation positive des usagers envers les services publics. Les consommateurs de service public, moins concernés par les évolutions de ce secteur, adoptent quelquefois un comportement plus conservateur que les salariés.

L'ouverture des marchés nationaux à d'autres entreprises privées contraint non seulement les entreprises publiques à repenser leur structure organisationnelle mais aussi à réviser la place qu'occupent les agents. L'introduction d'une mise en concurrence entre les agents de leurs activités professionnelles bouscule leurs relations interpersonnelles. Frédéric De Coninck et Gilles Jeannot (2004) présentent deux formes distinctes de cette mise en concurrence :

- Par le « recrutement d'agents au statut précaire et aux salaires plus faibles...
- Par la possibilité offerte aux agents qui le souhaitent de faire des heures supplémentaires payées à la tâche et qui peuvent atteindre une productivité trois fois plus élevées que celle en flux normal... »

Ils relèvent différentes conséquences à cette mise en concurrence comme la dissolution des collectifs de travail, la restriction des périodes d'activité et la communication plus difficile entre les agents. L'apprentissage par les anciens est rendu difficile par la mobilité des vacataires. Ces modifications des relations interpersonnelles génèrent des tensions internes et effacent peu à peu la solidarité au

---

<sup>5</sup> [www.oecd.org/publications/Pol-brief/index-fr.htm](http://www.oecd.org/publications/Pol-brief/index-fr.htm)

travail. Les fonctionnaires revêtent une image de salariés nantis face aux vacataires ou aux personnes employées sous des contrats plus précaires. On observe donc un « éclatement des identités..., au sein des mêmes services se croisent des agents fortement attachés aux valeurs et acquis de l'ancien système, des agents qui ne font que passer dans un « boulot comme un autre » et des agents qui ont construit leurs parcours autour des nouveaux principes portés par l'organisation » (De Coninck, Jeannot 2004).

## **2. Présentation de la méthodologie de recherche**

### **2.1 Présentation de la démarche méthodologique**

Nous optons pour un paradigme de recherche constructiviste. Selon Piaget (1968), la pensée humaine, fruit d'un construit progressif de l'individu, naît de contacts répétés avec le monde, permettant le développement d'unités élémentaires de l'activité intellectuelle, appelés schèmes. Ces derniers, définis comme l'organisation d'une action, permettent de conforter une première expérience lorsque cette dernière se répète, peuvent la modifier ou vont contredire les faits déterminés à priori. Le sujet devient le cœur du processus de recherche, l'incitant à revêtir le rôle d'acteur principal puisque ce dernier construit sa connaissance en fonction d'interactions avec son environnement. Nous optons pour une démarche qualitative. L'analyse qualitative, définie comme « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène », ne nécessite aucune quantification pour être valide même si cette dernière peut être mobilisée, souhaitant davantage poursuivre un objectif de « découverte » et de « construction de sens » (Paillé, Mucchielli 2003).

Nous procédons par une étude de cas. Cette enquête favorise une reconstruction de la réalité des salariés concernant leurs conditions de promotions internes, non pas de manière plus précise que la situation décrite par les acteurs mais pour constituer des catégories autorisant une compréhension plus globale s'enracinant dans une perspective plus théorique. (Savalli, Zardet 2004).

Nous avons recueilli nos données par entretiens semi directifs. Nous avons réalisé 61 entretiens semi directifs auprès d'une population de cadres et de non cadres. Cette technique permet d'adopter une approche compréhensive dont le principe est de considérer les individus comme des « producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur » (Kaufmann 1996). L'entretien se définit comme « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Thiétart et al. 2003).

Nous avons réalisé une grille de questions souples visant à faciliter le bon déroulement de l'entretien. La rédaction de cette grille d'entretien ne constitue qu'un guide, rassurant, déclenchant une dynamique lors de l'interview. Les questions ne sont pas posées les unes après les autres, seuls les thèmes principaux sont abordés, ils sont au nombre de trois : (Kaufmann 1996)

- Le parcours professionnel en insistant sur les processus de promotions internes,
- Le poids des relations interpersonnelles dans le parcours professionnel,
- L'importance du parcours scolaire sur la carrière.

### **2.2 Présentation de l'analyse textuelle par l'utilisation du logiciel Alceste**

L'analyse de données textuelles s'intéresse tout particulièrement au contenu des discours, son objectif consiste à faire émerger le sens profond de ces derniers. Ce procédé ignore la cohérence du texte mais s'attache à faire émerger des unités élémentaires reproductibles permettant une simplification des contenus. Le chercheur procède ensuite à un travail de re-contextualisation pour

mieux comprendre le sens de ces unités ainsi isolées. L'avantage de l'utilisation du logiciel Alceste, acronyme d'Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte, développé en 1986 par Max Reinert (1998), réside dans la possibilité d'effectuer une analyse d'un texte dans son contexte par la quantification afin d'en dégager les structures signifiantes. Il ne s'agit pas de « représenter la forme logique d'un ensemble de propositions mais de « cartographier » les principaux fondements topiques ou « lieux » sur lesquels ce monde du discours est construit par des énonciateurs » (Reinert 1998).

Alceste, logiciel d'analyse de contenu version 4.7, créé par le CNRS en France en collaboration avec ANVAR, est développé et commercialisé par la compagnie IMAGE. La méthode utilisée, connue sous l'appellation de Classification Descendante Hiérarchique, consiste à diviser le texte traité en successions. Notre analyse de contenu repose sur un procédé original consistant à réaliser une classification descendante hiérarchique suite à une lemmatisation du corpus. Cette technique ne part pas des mots pour établir des catégories mais du texte global par partitions successives du corpus autorisant l'émergence de classes de mots. Grâce à l'élaboration de ces classes constituées à partir de groupes de mots, des thèmes sont identifiés. Cette analyse permet d'accéder à l'information principale par une technique de comptage du nombre d'unités d'analyse et de leur fréquence répertoriées dans les interviews. Les différentes unités d'analyses trouvées sont classées en catégories associées à un thème.

### **2.3 Présentation des études de cas**

Nous avons conduit deux études de cas : la première à France Télécom et la seconde à la SNCB. Ces deux entreprises relèvent le défi imposé par la Commission Européenne d'ouvrir leur marché à la concurrence, conduisant ces dernières à modifier leur structure et leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

France Télécom, entreprise spécialisée dans les télécommunications, fut créée en 1988 suite aux directives européennes prônant la mise en concurrence des services publics. Elle devient une société anonyme dont le seul actionnaire est l'Etat français en 1996.

Les entretiens ont été conduits de septembre 2003 à mai 2004, juste avant que l'Etat français ne cède une partie de ses actions en septembre 2004, conduisant sa part en dessous des 50% et terminant ainsi le processus de privatisation.

La nouvelle réglementation européenne, contraignant à la privatisation, incite l'entreprise à mener des réformes structurelles importantes de manière à rester compétitive sur son marché. La SNCB ou Société Nationale des Chemins de Fer Belge, créée en 1926, présente un chiffre d'affaires de 2,33 milliards d'euros en 2003 et un réseau s'étendant sur 3521 KM. La SNCB opte dans les années 2000 pour une restructuration afin de répondre aux exigences de la législation européenne. La distinction entre l'infrastructure et l'opérateur devient essentielle, le plan « move » prévoit la scission de l'entreprise en trois structures pour 2005 afin de répondre aux exigences européennes.

Notre enquête se déroule en amont de la mise en place de la nouvelle structure prévue dès janvier 2005. Nos entretiens étant conduits en 2004, nous tentons de comprendre les opportunités de carrière des agents de la SNCB juste avant cette mutation organisationnelle.

Finalement, France Télécom a déjà amorcé le processus alors que la SNCB se situe à la veille d'une restructuration majeure. C'est au cœur de ce contexte que nous analysons les pratiques de gestion des carrières.

## 2.4 Présentation des concepts évoqués par les répondants

Les concepts évoqués par les répondants, révélés par le logiciel Alceste, correspondent à des thèmes particuliers que nous allons maintenant détailler.

La classe **Procédures Formelles** concerne les procédures qui régulent le fonctionnement des entreprises publiques de type bureaucratique par la médiation d'outils de gestion facilement identifiables comme l'organisation de concours. Il s'agit du cadre formel relatif aux promotions internes.

La deuxième classe intitulée **Procédures Cadres** renvoie à la littérature concernant cette catégorie particulière de salariés. La catégorie des cadres, selon Livian (2004), regroupe « les salariés dirigeants ou responsables d'unités, et les salariés assurant des fonctions d'expertise technique ou managériale dans l'entreprise. L'ensemble des personnels de direction, employés non barémisés ». Les procédures cadres concernent la capacité des salariés à s'armer de nouvelles ressources comme l'autonomie dans leur travail, savoir maintenir leur employabilité par leurs propres moyens, élaborer des projets professionnels, rester disponible pour l'entreprise, être mobile et ne pas compter son temps de travail (Bouffartigue 2004).

La troisième classe, relative à la **Gestion des Ressources Humaines**, traite des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour maintenir une adéquation qualitative et quantitative des emplois par une « approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place et de nombreux recrutements dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences » (Peretti 2001).

La notion de **Réseaux Sociaux** renvoie à celle de Capital Social, définie comme « l'ensemble des qualités sociales que possède un individu, le charisme, les contacts humains..., tout ce qui l'enrichit dans ses relations avec les autres » (Glaeser 2001). Le capital social se mesure en fonction du nombre de « contacts » qu'une personne possède, on désigne par « contact » un autre acteur avec qui la personne étudiée serait en relation directe (Coleman 1988). Le réseau social renvoie à l'ensemble de relations entre deux individus, à chaque moment, il y a un réseau dans lequel les individus sont plus ou moins connectés selon leur niveau de priorité, d'échange et d'émotions qui les accompagnent (Burt 2001).

## 3. Présentation des résultats

### 3.1 Présentation des résultats pour France Télécom

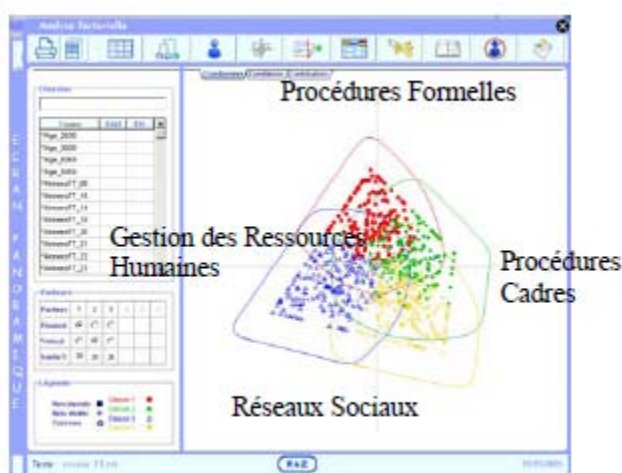
Le logiciel classe et répartit les différents mots utilisés par les répondants, nous les avons présenté dans le tableau suivant :

Tableau 1 - Présentation des thèmes par catégorie pour les entretiens de France Télécom

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4
Concours Carrière Fonctionnaire Niveau France Télécom Salaire An Évoluer Augmentation Grade Contractuel Re-classification  Échelle Indice	Service Regrouper Vendeur Wanadoo Client Charge Expert Vivre Redéploiement Collègue Soutien Superviser  Plateau	Entretien Intranet Ressources Humaines Jury Promotion (90) Candidature Information Dossier Présenter Supérieur Hiérarchique Consulter Entretien de Progrès (54) Postuler Poste	Cadre Relation Réunion Collaboration Vocabulaire Rôle Problème Apporter Aider Equipe (40) Rupture Conflit  Managers Relationnel Gérer
<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>
Procédures Formelles	Procédures Cadres	Gestion des Ressources Humaines	Réseaux Sociaux

Nous proposons des thèmes pour chaque classe extraite par Alceste. Ce dernier répartit ensuite les différentes classes dans une analyse factorielle des correspondances. Nous déterminons les axes d'après les thèmes répertoriés précédemment comme le montre la figure suivante.

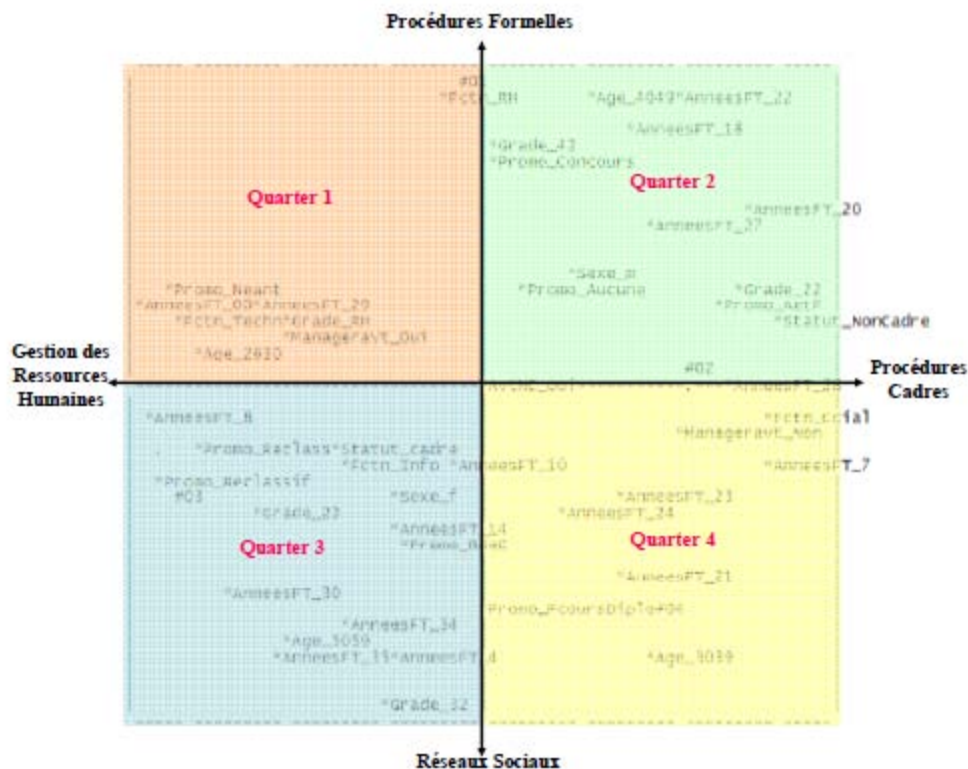
Figure 1 - Répartition des catégories sur une AFC permettant d'identifier les axes du graphique.



L'analyse factorielle des correspondances dont les axes sont déterminés en fonction de la figure précédente nous permet de comprendre comment les salariés de France Télécom se situent par rapport à ces axes.



Figure 2 - AFC : répartition des répondants pour la population de France Télécom.



Les répondants rapprochent le concept des Procédures Formelles à celui de la Gestion des Ressources Humaines, désignant la structure bureaucratique. Ils rassemblent le concept des Procédures Cadres et celui des Réseaux Sociaux, rappelant le processus de modernisation de l'entreprise.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier Quarter mobilisant les Procédures Formelles et la Gestion des Ressources Humaines, trois populations sont présentes, celle des techniciens, des jeunes âgés entre 26 et 30 ans ainsi que la personne responsable des ressources humaines.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant les Procédures Formelles avec la Gestion des Ressources Humaines, trois populations sont présentes, celle des cadres supérieurs (4.2), des personnes âgées entre 40 et 49 ans et des personnes gradées 2.2.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant la Gestion des Ressources Humaines et les Réseaux Sociaux, quatre populations sont présentes, celle des informaticiens, des personnes gradées 2.3, des cadres de proximité gradés 3.2 et des salariés âgés de 50 à 59 ans.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant les Réseaux Sociaux et les Procédures Cadres, deux populations sont présentes, celle des personnes âgées de 30 à 39 ans plutôt proches des réseaux sociaux et la population des commerciaux, plutôt orientés vers les procédures cadres.

Concernant les promotions internes, différentes procédures sont identifiées par les répondants :

- La promotion dénommée Concours Interne, correspondant à l'ancien modèle et délaissée à présent, consiste à proposer des examens internes formalisés aux salariés basés sur des connaissances générales, scolaires. Cette promotion est identifiée par les répondants comme appartenant aux procédures formelles.

- La promotion Aptitude et Potentiel, impliquant un changement de fonction pour le salarié et entraînant bien souvent une mobilité. Les salariés l'apparentent aux procédures cadres.
- La promotion désignée par re-classification, désignant les changements de statut proposés aux salariés en 1996. Il s'agit en réalité d'une réorganisation des salariés de l'entreprise. Les salariés associent cette procédure à la gestion des ressources humaines.
- La promotion reconnaissance de compétences, désignant un processus impliquant que le poste occupé par le salarié ait progressé en termes de compétences nécessaires. Les salariés associent ce procédé aux réseaux sociaux car ils doivent prouver qu'ils sont montés en compétences. La promotion s'effectue alors sur le poste tenu par le salarié, aucune mobilité n'est demandée.
- La promotion intitulée « Parcours Qualifiant », désignant la possibilité pour les employés de suivre une formation extérieure à l'entreprise tout en conservant leur statut de salarié. Les répondants associent cette forme de promotion aux réseaux sociaux estimant que les salariés mobilisant cette procédure doivent renforcer leurs liens sociaux car peu de places sont disponibles pour ces formations.

Nous observons que l'ensemble de la population est ventilé sur l'analyse factorielle des correspondances indiquant qu'il n'y a pas de différence entre les salariés non cadres et les cadres.

Pour résumer et relier ces résultats avec la théorie concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, nous situons notre étude France Télécom dans un contexte d'entreprise publique caractérisée par un système à dominante carrière. En effet, la plupart des salariés bénéficient de contrat de droit public et le recrutement s'effectue en début de carrière.

Il s'agit d'une bureaucratie mécaniste, avec une standardisation des procédés de travail et une formalisation des procédures.

L'entreprise s'apparente au modèle de gestion des ressources humaines objectivant, comme en témoigne la planification quantitative des effectifs et la culture fondée sur le légalisme.

Ce modèle ne suffit pas pour décrire le fonctionnement de cette entreprise, il faut lui adjoindre le modèle individualisant. En effet, France Télécom met en place une sélection des candidats à la promotion interne fondée sur leurs compétences. Les promotions internes dépendent de l'avis du supérieur hiérarchique et des trois derniers comptes rendus d'entretiens de progrès. La promotion s'effectue au mérite et une partie du salaire des salariés est variable.

Considérant que les cadres décident seuls de leur temps de travail, nous pouvons mobiliser le modèle conventionnaliste.

### **3.2 Présentation des résultats pour la SNCB**

Le logiciel classe et répartit les différents mots utilisés par les répondants, nous les avons présentés dans la figure suivante.

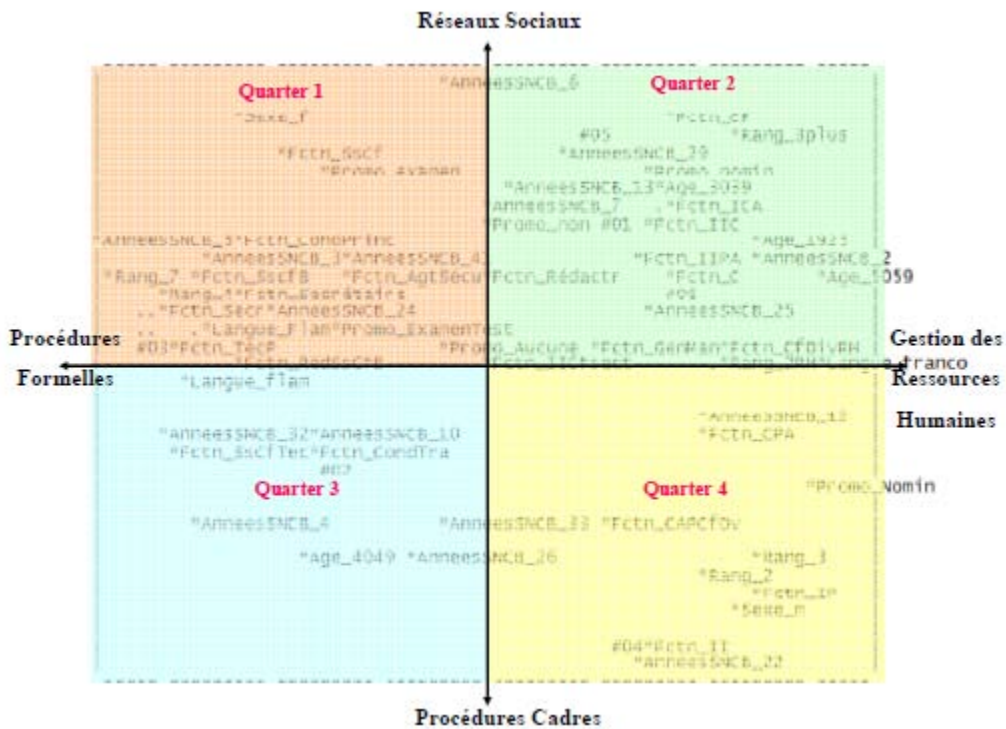
Tableau 2 - Présentation des thèmes par catégorie pour les entretiens des salariés de la SNCB

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5	CLASSE 6
Travail Bureau Place Collègue Occupe Contact Chantier Connais Communication Appel	Cours Conducteur Trains Formation Stage École Suivi Statutaire Manœuvre Temporaire	Examen Oral Écrit Jury Questions Réussi Entretien Texte Convocation Résumé Formulaire	Principal Ingénieur Division Adjoints Ancienneté Industriel Salaire Grade Civils Secteur Échelle Barème Augmentation	Gérer Situation Responsable Conflictuelles Ensemble Informelle Conflit Rupture Poids Respect Rencontrer Discuter	Système Promotion Entreprise Signalement Politique Agent Compétences Primes Evaluation Important Comité Individu Justifier
<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>
Réseaux Sociaux	Procédures Formelles	Procédures Formelles	Gestion des Ressources Humaines	Réseaux Sociaux	Procédures Cadres

Le logiciel répartit ensuite les différentes classes trouvées dans une analyse factorielle des correspondances permettant l'identification des axes.

L'analyse Factorielle des Correspondances permet une visualisation des éléments de résultat.

Figure 3 - AFC : répartition des répondants pour la population de la SNCB



On observe que les répondants de la SNCB identifient sur l'axe des abscisses les procédures formelles et la gestion des ressources humaines, et sur l'axe des ordonnées les thèmes des réseaux sociaux et des procédures cadres.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier Quarter, mobilisant les procédures formelles et les réseaux sociaux, nous identifions la population suivante : les conducteurs principaux, les sous chefs de bureau, les rédacteurs sous chef de bureau, les agents de sécurité, les secrétaires, les techniciens principaux, les rédacteurs. Nous trouvons également les salariés issus des rangs 4 et des rangs 7, les femmes ainsi que les flamands.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant la gestion des ressources humaines et les procédures cadres, nous trouvons les Ingénieurs civils adjoints, les Ingénieurs industriels conseillers, les Ingénieurs industriels principaux adjoints, les Conseillers, les Ingénieurs Industriels chefs de secteur, les Rédacteurs, un General Manager, les Conseillers en Prévention. Nous trouvons également les salariés issus des rangs 3+, les personnes âgées de 19 à 25 ans, les personnes âgées de 30 à 39 ans, les personnes âgées de 50 à 59 ans ainsi que les wallons.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant les procédures formelles et les procédures cadres, nous observons les Sous chefs techniques, les flamands et les personnes âgées de 40 à 49 ans.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant les procédures cadres et la gestion des ressources humaines, nous identifions la population suivante : les conseillers adjoints principaux chef de division et les ingénieurs industriels. Nous trouvons les personnes rangs 3 et les rangs 2 ainsi que la population des hommes.

Nous observons un clivage important entre la population des non cadres et des cadres. La première, représentée à gauche de l'analyse Factorielle des Correspondances, se réfère sur un plan organisationnel aux procédures formelles. La deuxième, à droite du graphique, dépend de la gestion des ressources humaines.

Nous constatons également une fracture entre la population des flamands, concernée par les procédures formelles et celle des wallons, dépendante de la gestion des ressources humaines.

Les femmes et les hommes sont également nettement différenciés, les premières tissent des liens sociaux et sont procédurales alors que les seconds sont plutôt concernés par tout ce qui se rattache à la gestion des ressources humaines et apprécient l'autonomie, ils se réfèrent aux procédures cadres.

Concernant les promotions internes, deux procédures différentes sont identifiées par les répondants:

- La promotion dénommée « Concours Interne » apparaît dans le premier quarter de l'analyse factorielle des correspondances, s'associant aux procédures formelles et aux réseaux sociaux. Ces concours sont organisés régulièrement dans l'entreprise et les agents peuvent consulter les dates d'examen soit dans le livre d'or soit sur l'intranet. Le formulaire d'inscription doit être signé par le supérieur hiérarchique. Ils s'organisent en deux étapes, une partie écrite et une partie orale. Ces concours demandent souvent un investissement personnel car les agents doivent apprendre le syllabus et suivre des cours en interne en dehors des heures de travail.
- La promotion dénommée « Nomination », concerne les salariés à partir du rang 3. Le supérieur hiérarchique doit proposer son collaborateur pour l'examen du « très bon ». Il s'agit d'un examen oral devant un Comité de Direction d'une durée variant de trente minutes à une heure. Cet examen est accessible deux fois dans l'année mais le candidat doit avoir un minimum de 8 ans d'ancienneté avant de pouvoir se présenter. La performance du salarié est constatée par le supérieur hiérarchique qui choisit de présenter ou non son collaborateur. A la suite de cet entretien, le salarié sera dirigé vers une carrière de gestion, intéressante aux

niveaux des responsabilités et permettant l'accès à des grades hiérarchiques élevés ou vers une carrière de fonction, appelée également carrière plane.

Nous observons un clivage important concernant les modes de promotions internes puisque les examens, organisés sous forme de concours, sont gérés par des procédures formelles et s'appliquent aux agents de maîtrise alors que les promotions par nomination, positionnées de l'autre côté de l'analyse factorielle des correspondances, correspondent aux procédures cadres et sont adressées aux managers.

Nous rappelons que la SNCB est une entreprise publique caractérisée par un système à dominante carrière. En effet, tout comme France Télécom, les salariés bénéficient de contrat de droit public et le recrutement s'effectue en début de carrière.

Il s'agit d'une bureaucratie mécaniste, avec une standardisation des procédés de travail et une formalisation des procédures.

L'entreprise s'apparente au modèle de gestion des ressources humaines objectivant, comme en témoigne la planification quantitative des effectifs et la culture fondée sur le légalisme.

Ce modèle ne suffit pas pour décrire le fonctionnement de cette entreprise, nous observons également le modèle individualisant. En effet, les promotions proposées à la SNCB dépendent de l'avis du supérieur hiérarchique, ce dernier peut bloquer son subordonné dans sa carrière. Concernant les cadres, suite à l'entretien réalisé devant le Comité de Direction, ils se dirigent sur une carrière de gestion ou une carrière de fonction. La promotion s'effectue au mérite et une partie du salaire des salariés est variable. Nous observons dans la littérature que la création d'une filière de l'expertise permet de stabiliser les experts sur leurs activités en la rendant plus attractive. Néanmoins, les salariés désireux de progresser dans leur carrière savent que la prise de responsabilité leur procure des opportunités de promotions internes plus importantes.

Considérant que les ingénieurs civils évaluent des ingénieurs lors de l'entretien pour l'examen du « très bon », nous pouvons mobiliser le modèle conventionnaliste, désignant une évaluation effectuée par les pairs.

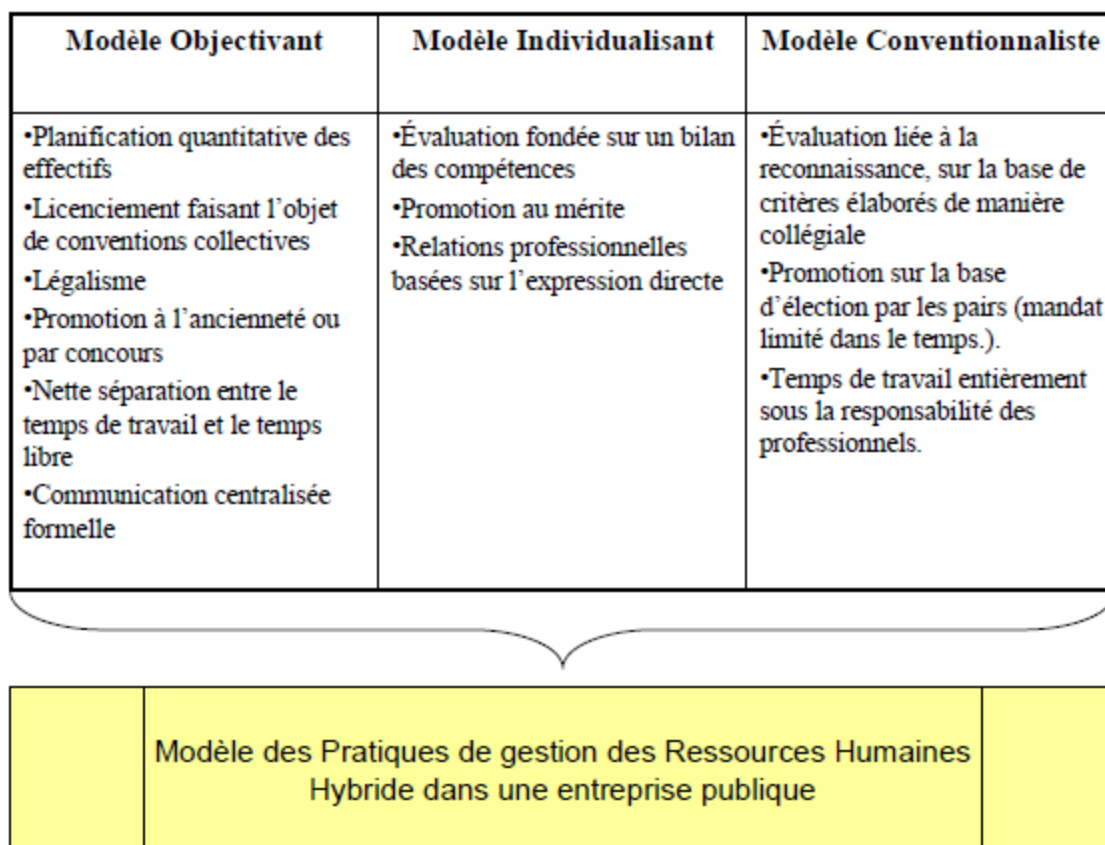
## Conclusion

France Télécom propose 5 formes de promotion interne : le Concours Interne, décrit par les salariés mais appartenant à l'ancienne structure, la promotion Aptitude et Potentiel, la reclassification proposée en 1996, la promotion Reconnaissance de Compétences et le Parcours Qualifiant. La SNCB propose à ses agents deux modes de promotions internes différents en fonction des rangs, l'examen du « très bon » à partir des rangs 3 et les concours internes pour les rangs 9 à 4. Finalement, ces entreprises présentent un modèle hybride de gestion des ressources humaines. Elles ne correspondent pas à un seul modèle mais se situent plutôt à la frontière entre plusieurs.

Les premiers éléments de résultat de l'analyse qualitative présentent une configuration hybride de la gestion des ressources humaines dans les entreprises bureaucratiques. Le modèle **Objectivant**, définissant les entreprises publiques bureaucratiques, transparait lorsque les répondants expliquent que leur carrière dépend de quotas ou de critères comme l'ancienneté. Le salaire se fixe d'après des grilles, des barèmes et non des résultats. Le modèle **Individualisant** s'affirme plutôt dans la sphère des managers lorsque ces derniers sont confrontés à des entretiens ou à des critères d'évaluation des performances reposant sur un système de prime. Le modèle **Conventionnaliste** désigne une évaluation liée à la reconnaissance sur la base d'élection par les pairs. Certains des agents de nos études de cas décident de leurs horaires de travail. Les ingénieurs civils sont jugés, nommés par des ingénieurs civils.

Nous trouvons ainsi la configuration suivante :

Figure 4 - Modèle de GRH hybride dans les entreprises publiques en restructuration.



Extrait de François Pichault et Jean Nizet dans les pratiques de gestion des ressources humaines décrivant les modèles de gestion en quelques mots (J.Nizet, F. Pichault 2000).

Nous aboutissons à une nouvelle configuration des pratiques de gestion des ressources humaines observées dans un contexte particulier : les entreprises publiques en restructuration. Ces entreprises, abandonnant progressivement leur statut d'entreprise publique pour se privatiser, modifient leurs pratiques de management, adoptent une configuration située à mi chemin entre un modèle public et un système privé. Elles fonctionnent sur un modèle hybride, empruntant des caractéristiques des modèles objectivant, individualisant et conventionnaliste.

Néanmoins, ces deux structures ne se situent pas au même stade de la libéralisation de leur marché. Nous constatons une rupture entre les non cadres et les cadres de la SNCB. L'entreprise propose deux systèmes de promotion différents selon la population concernée. Par contre, à France Télécom, aucune rupture n'est constatée entre les cadres et les non cadres, ces derniers dépendent du même système de promotion interne.

Nous avons conscience que le nombre d'entretiens conduits constitue une limite à cette étude. Etant donné la taille de nos études de cas, la réalisation d'entretiens auprès d'autres agents aurait pu être intéressante pour conforter nos résultats. Les résultats étant basés sur une démarche qualitative, ils doivent par la suite être confortés par une démarche quantitative. Nous envisageons d'ailleurs la conduite d'une recherche plus quantitative sur ces structures afin de vérifier nos résultats.

## Bibliographie

- BATAL C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, Tome 1.
- BOUFFARTIGUE *et al.*, (2004), « *Le retour des classes sociales, inégalités* », *dominations, conflits*. Courtry, La Dispute
- BURT R.S., (2001), « The social capital of structural holes », in MAURO, F., MEYERS M. *et al.*, *New directions in economic sociology*, Russel Sage Foundation.
- COLEMAN J.S., (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, 95-120
- DE CONINCK F., JEANNOT G., (2004), « L'éclatement de l'identité « publique » des agents des entreprises publiques en France », communication au colloque European Group of Public Administration, Ljubljana.
- EMERY Y., GIAUQUE D., (2005), *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.
- GIAUQUE D., (2003a), "New Public Management and Organizational regulation: the liberal bureaucracy", *International Review of Administrative Sciences*, 69, 567-592
- GIAUQUE D., (2003b), *Changements dans le secteur public : vers une redéfinition de la régulation organisationnelle en situation de nouvelle gestion publique*. Thèse IDHEAP, Lausanne.
- GLAESER E.L., (2001), « La formation du capital social », *ISUMA Revue Canadienne de Recherche sur les politiques*, 2, 1.
- GRUENING G., (2001), "Origin and theoretical basis of new public management", *International Public Management Review*, 4 (1), 1-25
- KAUFMANN J.C., (1996), *L'entretien Compréhensif*, Tours, Nathan
- KHALFA P., (2001), *Services publics quel avenir ?*, Montreuil sous Bois, ATTAC France.
- LIVIAN Y.F., (2004), « Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines : une application à l'emploi et au temps de travail », in HUAULT I., *Institutions et Gestion*, Paris, Vuibert
- NIZET J., PICHault F., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil.
- PAILLE P., MUCCHIELLI A., (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin
- PERETTI J.M., (2001), *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation
- PETTIGREW A., (1997), « Le New Public Management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé », Entretien, *Revue Française de Gestion*, 115, 113-120
- PIAGET J., (1968), « Logique et Connaissance Scientifique », *Encyclopédie de la Pléiade*.
- REINERT M., (1998), « Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste ». Journées internationales d'analyse statistique des données textuelles (JADT).
- SALAI R., STORPER M., (1993), « Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France », Paris, Editions de l'EHESS
- SALON S., SAVIGNAC J-C., (1997), *Fonctions publiques et fonctionnaires. Statuts, garanties, déontologie, responsabilités*, Paris, Editions Armand colin.
- SANTO V.M., VERRIER P.E., (1993), *Le management public*, Paris, PUF, Que sais-je ?

SAVALL H., ZARDET V., (2004), *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris, Economica

THIETART R-A *et al.*, (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod